



Facultad de Filosofía y Letras  
Departamento de Filología Clásica

Programa de doctorado: Estudios del Mundo Antiguo

## **Vigencia de los modelos de liderazgo del héroe clásico**

José María Peláez Marqués

Directora:  
Dra. Rosario López Gregoris

Madrid. Junio 2018

“On desperate seas long wont to roam,  
thy hyacinth hair, thy classic face,  
thy Naiad airs have brought me home  
to the glory that was Greece,  
and the grandeur that was Rome.”

Edgar Allan Poe  
To Hellen (6-10)

# ÍNDICE

Introducción .....	7
Capítulo 1. Estado de la cuestión .....	13
1.1. Trabajos que presentan como modelo a un héroe o a un personaje clásico. ....	13
1.1.1. Personajes históricos.....	13
1.1.2. Héroes de <i>Ilíada</i> y <i>Eneida</i> .....	16
1.2. Trabajos que defienden los estudios de Humanidades .....	20
Conclusión.....	22
Capítulo 2. Liderazgo, funciones, estilos y competencias .....	23
2.1. Definición de liderazgo .....	23
2.2. Funciones directivas .....	24
2.3. Competencias del líder .....	25
2.4. Estilos de liderazgo .....	28
2.4.1. El modelo de Bolton y Grover Bolton .....	28
2.4.2. Modelo de Blake y Mouton .....	29
2.4.3. Modelo de Blanchard .....	31
2.4.4. Modelo de Goleman.....	32
2.4.5. Modelo de Burns y Bass .....	34
2.4.6. Modelo de Pérez López .....	35
2.5. Liderazgo negativo.....	37
2.6. Rúbrica o ficha de análisis y evaluación.....	40
Capítulo 3. Evaluación de los modelos de liderazgo de los héroes de <i>Ilíada</i> .....	43
Introducción a <i>Ilíada</i> .....	43
3.1. Bando troyano .....	46
Eneas .....	46
Glauco, líder de los licios .....	51
Héctor, líder de los troyanos .....	55
Andrómaca, esposa de Héctor .....	73
Paris, hermano de Héctor.....	75
Helena, esposa de Menelao secuestrada por Paris .....	79
Príamo. Rey de Troya .....	81
Sarpedón, hijo de Zeus, líder de los licios .....	88
3.2. Bando griego .....	90
Agamenón, rey del bando griego .....	90
Aquiles .....	104
Áyax Telamonio, rey de Salamina .....	126
Diomedes, rey de Argos .....	135
Menelao, rey de Esparta .....	140
Néstor, consejero de Agamenón, rey de Pilos .....	149
Patroclo, compañero de Aquiles .....	161
Ulises, rey de Ítaca.....	166
Capítulo 4. Modelos de liderazgo en los héroes de <i>Eneida</i> .....	181
Introducción a <i>Eneida</i> .....	181
4.1. Aliados de Eneas .....	184

Dido, reina de Cartago.....	184
Eneas. ....	197
Evandro, rey de los arcadios.....	215
4.2. Aliados de Turno .....	216
Camila, reina de los volscos.....	216
Latino, rey de los latinos.....	219
Amata, esposa de Latino .....	221
Mecencio, rey etrusco .....	223
Turno, rey de los rútuos. Líder de la alianza que se enfrenta a Eneas .....	224
Capítulo 5. Tablas de evaluación de competencias y desempeño.....	237
5.1. Héroes de <i>Ilíada</i> .....	237
5.1.1. Tablas comparativas .....	237
5.1.2. Fichas individuales de evaluación .....	240
5.2. Héroes de <i>Eneida</i> .....	253
5.2.1. Tablas comparativas .....	253
5.2.2. Fichas individuales de evaluación .....	255
Conclusiones .....	263
Bibliografía .....	267
Índice de nombres de personajes de <i>Ilíada</i> y <i>Eneida</i> .....	273

## **Introducción**

### **Motivación personal**

Desde que finalicé los estudios de Filología Clásica en 1989 y, en especial, en los últimos quince años como directivo del área de Recursos Humanos y profesor de Liderazgo, no he cesado de oír preguntas que parecían reproches, sobre la utilidad de mis estudios de Humanidades. Parecía difícil de entender que un humanista de formación trabajase en Recursos Humanos. La relación para mí es evidente: en ambos casos hablamos de un experto en el hombre y sus acciones.

Estos reproches, en vez de desanimarme, me han hecho asumir con un interés creciente la noble misión de demostrar la utilidad de los estudios del mundo clásico. A través de artículos en redes sociales, conferencias, seminarios o clases, he mostrado diferentes aplicaciones de la cultura clásica al mundo empresarial. El interés que tiene el mundo clásico para muchos profesionales y la originalidad de alguna de las propuestas han provocado que muchos de los cursos y artículos hayan sido recibidos y difundidos con gran entusiasmo.

Dada mi formación en Clásicas y la posterior dedicación profesional a la gestión de personas y la docencia, he considerado que el mejor modo de unir ambas experiencias vitales y mostrar su mutuo enriquecimiento era la realización de una tesis en el que se relacione mundo clásico y liderazgo. Espero que sirva para fundir dos caminos vitales que, aparentemente, habían discurrido por separado.

### **La formación de directivos**

Los estudios y manuales sobre liderazgo publicados en los últimos cincuenta años pueden contarse por miles. Hasta su proliferación, la formación orientada al desempeño de una profesión solo contenía los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para realizar determinadas tareas de producción o prestación de servicios. Se enseñaba a desempeñar diferentes profesiones, olvidando una habilidad común a la mayoría, la de dirigir a otras personas.

Efectivamente, además de saber realizar personalmente determinado trabajo, también hay que saber gestionar el trabajo de los demás.

En el ámbito universitario, el desarrollo avanzado de las habilidades de liderazgo se reserva, generalmente, para los estudios de postgrado en Dirección de Empresas, los conocidos, según su nombre en inglés, como MBA (Master in Business Administration). Se asume que la formación técnica, la que habilita para el desempeño de una profesión, se imparte en las titulaciones de Grado, que y la necesaria para dirigir a otros en el desempeño de su profesión se transmite en estos Másteres. Los dedicados al ejercicio de la dirección se asocian generalmente a los estudios de Economía y Empresa. Incluyen una visión generalista de las diferentes áreas de la empresa junto a una formación práctica en habilidades directivas como la gestión de personas, la capacidad de análisis, la comunicación o la toma de decisiones. La visión generalista es necesaria para poder dirigir, aplicando los demás contenidos, a los profesionales especialistas de cada una de las áreas de la empresa. También son útiles para entender la contribución de cada departamento a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Por otro lado, en el ámbito empresarial, se da cada vez más importancia a la capacidad de liderazgo como garantía de la calidad del trabajo los directivos. Ya no basta con conocer la profesión y tomar decisiones relacionadas con el negocio, es imprescindible que los responsables de la empresa sepan gestionar personas, comunicar correctamente la estrategia y desarrollar a sus equipos, tanto personal como profesionalmente. Por este motivo, son cada vez más las empresas que implantan planes de formación para sus directivos y sus mandos intermedios orientados a desarrollar su liderazgo. Estos planes formativos combinan contenidos genéricos con planes a la medida de cada participante. La personalización se puede realizar gracias a la información obtenida en las evaluaciones individuales de desempeño. En estas evaluaciones, como en las que usaremos en esta tesis, se valoran el desempeño de las funciones directivas y el nivel mostrado en cada una de las competencias necesarias para el puesto de responsable.

Vemos, pues, cómo el liderazgo se convierte, tanto en la universidad como en la empresa, en una materia de creciente interés formativo. Parece identificarse el arte de dirigir personas como la clave del éxito de las empresas y sus profesionales. También se considera, en ocasiones erróneamente, que recibir esta formación garantiza la empleabilidad de los universitarios, al optar con ventaja a puestos de responsable. Consideran algunos que tiene más futuro formarse para ser jefe que para desempeñar, como un especialista, un puesto técnico en la empresa.

### **Las Humanidades como complemento a la formación directiva**

Si la formación en gestión de personas es, como hemos visto, tan necesaria para la empresa, resulta paradójico que las Humanidades, que estudian, sobre todo, las obras de la persona, se descarten en los planes formativos considerados “útiles”. La capacidad de dirigir personas es tan antigua como el mismo hombre. Para poder ejercerla de modo correcto, se deben tener más en cuenta las cualidades constantes del género humano que las cambiantes de la empresa. Por esto, pienso que aquellos comportamientos que ya hacían excelentes a los líderes del mundo antiguo deberían hacer también excelentes a los líderes actuales de empresa. Este será el objeto de investigación de la presente tesis, la posibilidad de aplicar los sistemas actuales de evaluación de directivos al héroe clásico y, en su caso, la utilidad de dichos modelos de liderazgo para la formación de directivos.

Afortunadamente la consideración de las Humanidades como materia necesaria en la formación de profesionales de la empresa, ya frecuente en Estados Unidos, comienza a extenderse en España. Algunas Universidades y Escuelas de Negocios incluyen entre los créditos necesarios para la obtención de un título oficial determinadas materias englobadas bajo el paraguas común de Humanidades. Historia, Arte, Literatura, Filosofía conviven con Marketing, Finanzas o Dirección Estratégica. También algunos manuales de formación directiva, como el de Gómez-Llera y Pin (1993), destacan desde su introducción una visión humanista de la función directiva.

Otros manuales, que analizaremos más adelante, se basan en personajes históricos. El personaje histórico, posterior al mundo clásico, que se utiliza con más frecuencia como modelo de liderazgo es Maquiavelo, como ocurre en el de Powell (2010).

Algunos manuales de introducción al pensamiento del *management*, como el de George (1968), describen la historia del liderazgo partiendo del mundo antiguo, aunque se refieren más a las formas de gobierno que a las competencias o los valores asociados al ejercicio del poder.

Aunque esta extensión de las Humanidades a otras ciencias sea positiva, conviene destacar el riesgo de que estos contenidos humanísticos se conciban solo como una forma de elevar el nivel cultural de los futuros directores. Serían entonces, más bien, un complemento original a las asignaturas del grado, como un adorno intelectual valorado socialmente. No tendrían entonces esos conocimientos ninguna aplicación práctica en su ejercicio profesional. Para evitarlo, es preciso considerar de manera integral los contenidos de los planes de estudios y buscar las aplicaciones de lo aprendido en Humanidades al ejercicio práctico de la profesión. En este sentido Lacalle (2014) considera que los contenidos humanísticos pueden aportar un sólido fundamento a la formación integral de los profesionales y realiza en su obra una propuesta de “repensamiento” de las asignaturas técnicas a la luz de las Humanidades. Por ejemplo, los conocimientos de Antropología pueden ser útiles para que los futuros médicos no traten simples enfermos sino personas, la Literatura puede aportar modelos de calidad en la comunicación escrita a los abogados, la Filosofía ayudará a desarrollar el sentido crítico en los periodistas, etc.

### Objetivo de la tesis

Con esta tesis quiero contribuir, como decía en las primeras líneas al hablar de mis motivaciones, a la revalorización de las Humanidades como complemento a la formación profesional en cualquier ámbito. Si por Humanidades podemos entender las ciencias del hombre, con su estudio asociado a otros estudios técnicos, deberíamos lograr desarrollar, además de buenos profesionales, excelentes líderes que, como Terencio en su comedia *Heautontimorumenos* (*El enemigo de sí mismo*), pudieran afirmar *humanum nihil a me alienum puto*<sup>1</sup>. Espero que una ciencia calificada injustamente por algunos como “inútil”, al incluirla en planes de estudios orientados al desempeño de una actividad profesional, contribuya al enriquecimiento de las “útiles”. Habremos contribuido entonces a demostrar, usando el título de la obra de Ordine (2013, pp. 9-10), “la utilidad de lo inútil”.

Pienso que, si muestro la vigencia de su aplicación para la formación de líderes, habré logrado colocar una nueva piedra en la construcción de planes de formación integrales que cuiden tanto la calidad de la persona y como la del profesional. Considero, como apunta Salvatore Settis (2004, p.114.), que el mundo clásico no debe considerarse como una herencia que nos pertenece sin mérito de nuestra parte, sino como un potente estímulo para entender lo “diverso”. Entiendo ahora por “diverso” la formación de profesionales en el desempeño de funciones directivas.

En esa tesis se investiga si existe una base suficiente para escribir casos prácticos de gestión empresarial inspirados en las principales obras épicas de la Antigüedad grecorromana. *Ilíada* ya era considerada en la Atenas clásica como una suerte de manual o enciclopedia de moralidad, como apunta Nicolson (2014, p. 97); y lo mismo puede decirse de *Eneida* para el mundo romano. Considero que, también en la actualidad, puede considerarse un manual formativo, junto a *Eneida*, aplicable al desarrollo directivo. Se trata, al fin y al cabo, de una descripción de cómo diferentes líderes con un proyecto común (conquistar Troya) se enfrentan a situaciones que requieren cualidades humanas excepcionales. Pienso que tan ejemplares para enseñar cómo dirigir personas pueden ser las competencias de Steve Jobs, fundador de la multinacional Apple, como las de Eneas, fundador de Roma (en cierto sentido, otra gran multinacional). Como indica Letto-Gillies (1995, p.41) después de analizar *Ilíada* como manual de *management*, hay determinadas cuestiones relacionadas con el liderazgo que se mantienen sin cambios a lo largo de la historia. Ambos poemas son la base de datos de esta investigación práctica.

---

<sup>1</sup> “No considero nada humano ajeno a mí”. (Traducción del autor).

El presente trabajo también contribuye al cumplimiento de los objetivos del proyecto *Marginalia: en los márgenes de la tradición clásica*. Este proyecto, iniciado en el 2011 por Rosario López y continuado por Luis Unceta desde el 2016, tiene como finalidad el estudio de la vigencia cultural grecorromana en manifestaciones culturales tradicionalmente consideradas menores, ligadas al consumo masivo y presentadas en formatos populares. También promueve la investigación de manifestaciones de la actualidad del mundo clásico en otras áreas diferentes a las Humanidades. Lopez y Unceta (2013) han estudiado también la vigencia de la épica homérica en un trabajo que analiza los héroes homéricos desde una distopía futurista.

Considero que, si logro estos objetivos, ayudaré a **mostrar la vigencia de las Humanidades** de forma que no se queden en un adorno cultural o una moda, sino que se les otorgue la utilidad práctica que sus “enemigos” reclaman. Espero que este trabajo ayude a poner en duda la triste sentencia que actualmente se dirige a los estudios del mundo clásico: su absoluta inutilidad.

### Metodología

Para generar este conjunto de modelos de comportamiento, se analiza el liderazgo de los principales héroes y heroínas de *Ilíada* y *Eneida*<sup>2</sup> con el mismo método que se utiliza actualmente en las empresas para la evaluación de directivos. Este sistema de evaluación se basa en la observación directa de su comportamiento y en la valoración del desempeño de sus funciones a partir de los resultados alcanzados. Las evaluaciones se recogen, mediante una escala numérica, en una rúbrica que incluye dos apartados: desempeño de funciones directivas y nivel de adecuación a las competencias necesarias para el puesto.

Mediante un análisis profundo de los dos poemas se destacarán los textos que describen acciones significativas de los héroes y heroínas o juicios emitidos por terceros. Dicha información se relaciona con las competencias o funciones incluidas en la rúbrica de evaluación para mostrarlas como evidencia y justificación de la evaluación asignada.

Como veremos, la naturaleza y el realismo de estas acciones y juicios difieren notablemente entre ambos poemas. En *Ilíada* el realismo y la humanidad de las acciones es mucho más profundo, al describir hechos que podrían tener una base histórica llevados a cabo por personajes reales. Por eso podemos encontrarnos en la misma persona comportamientos muy diferentes como reflejo de su complejidad psicológica. En *Eneida*, encontramos con perfiles estereotipados que pretenden poner de manifiesto las virtudes romanas frente a los vicios de los pueblos conquistados. Esta diferencia entre los personajes de ambos poemas se verá reflejada en las puntuaciones obtenidas en la valoración de competencias. Las diferencias entre los héroes de cada uno de los bandos de la obra de Virgilio serán mas marcadas. Tendrán evaluaciones más extremas respondiendo al perfil bueno o malo que le haya dado el autor. Esta diferencia entre ambas culturas la explica Bauza (2008) al presentar la diferencia entre Mito e Historia: “para los griegos, el mito funda la historia; para los romanos, en cambio, la historia modela los mitos adecuándolos a propósitos político-ideológicos” (p.204).

El criterio de evaluación se apoya en mi experiencia de más de quince años en selección, desarrollo y formación de directivos. En todo caso, como ya he comentado, para apoyar las

---

<sup>2</sup> No se ha considerado oportuno incluir en el análisis el otro poema homérico, *Odisea*, porque se trata de la empresa individual de un solo héroe, Ulises. No encontramos en la obra suficientes ejemplos de gestión de personas y no resulta relevante para nuestro propósito.



evaluaciones, se reproducen, junto a mi valoración, los textos que muestran cómo las acciones descritas en ellos implican determinado nivel de competencia.

Para reforzar la vigencia de estos modelos clásicos de liderazgo se compara, cuando sea pertinente, lo relatado en los poemas con situaciones o puestos actuales de empresa. También, en algunos casos, se identifica qué puesto de la empresa actual podrían desempeñar algunos de los héroes y heroínas en función de sus acciones.

### **Estructura y contenido**

Después de presentar el estado de la cuestión, el trabajo se ha estructurado en tres bloques. Descripción del concepto de Liderazgo y sus funciones y competencias, evaluación de los héroes y heroínas, y resumen comparativo de las tablas de evaluación.

En el primero, se presentan las teorías más relevantes en torno al liderazgo, para concretar al final la que se utiliza a lo largo de la investigación. También se propone en esta sección la rúbrica de evaluación directiva que se utilizará con los héroes y heroínas de *Ilíada* y *Eneida*.

En el segundo y más extenso, se realiza la evaluación de los principales héroes y heroínas de ambos poemas. Se organiza en dos capítulos correspondientes a cada una de las obras. En las evaluaciones se tendrán en cuenta tres apartados o categorías: desempeño de funciones directivas, competencias y perfil de liderazgo.

Tras estos capítulos, en un tercer bloque, se presentan las tablas de evaluación de los principales héroes de acuerdo con las categorías mencionadas anteriormente. Además de la ficha individual de cada uno de ellos, también se analizan, mediante unos cuadros comparativos, el conjunto de los héroes de cada bando. Esta comparación permite hacer una valoración global de cada equipo. Podemos así evaluar las fortalezas y las debilidades de cada grupo comparado con el otro. Este tipo de valoración, individual y de equipo, es también frecuente en la actualidad para proyectos de desarrollo de Recursos Humanos en los que se persigue la mejora del rendimiento de un grupo.



## Capítulo 1. Estado de la cuestión

En el presente capítulo describiremos los trabajos, ya sea en forma de libros o artículos, que proponen la aplicación de modelos del mundo clásico para la formación y desarrollo de las habilidades directivas y de liderazgo. Distinguiremos entre los que se basan en personajes concretos del mundo clásico y los que defienden, de forma genérica, los estudios de Humanidades como complemento a una educación más profesional o técnica.

Para cada uno de estos grupos hemos seleccionado los ejemplos más relevantes de acuerdo con su difusión y sus semejanzas con el contenido de la presente tesis.

### 1.1. Trabajos que presentan como modelo a un héroe o a un personaje clásico.

He agrupado estos libros en dos categorías. Primeramente, los que se apoyan en personajes históricos y a continuación los que, como en el presente trabajo, toman como modelo a uno o varios héroes de *Ilíada* o *Eneida*.

#### 1.1.1. Personajes históricos

Alejandro Magno es, junto a Maquiavelo, el personaje histórico que con más frecuencia se usa como referencia de excelencia en el ejercicio del liderazgo. Kurke (2004) desarrolla un manual inspirado en los principales logros del macedonio.

El autor, profesor de liderazgo y consultor de estrategia, utiliza el modelo de Alejandro Magno para ilustrar su propia definición de liderazgo. Esta se basa en el término inglés “enactment”. El término se usa principalmente para referirse al acto de promulgar leyes, pero también tiene un sentido de acción o de ejecución. En un contexto de dirección de empresas, podríamos traducirlo con el giro “hacer que la cosas sucedan”. Según Kurke, un líder se caracteriza principalmente por actuar para generar cambios y gestionar sus efectos. Esta actividad implica para el autor la excelencia en cuatro procesos:

- Redefinición correcta de los problemas.
- Construcción de alianzas.
- Definición de una identidad propia diferencial.
- Gestión de los símbolos.

A la vista de esta concepción previa del liderazgo, consideramos que la elección de Alejandro como modelo clásico es apropiada. El libro está estructurado en cada uno de estos cuatro procesos. Para cada uno se describe primero un hecho histórico y a continuación se expone un hecho actual relacionado con la gestión empresarial. Por último, se extraen unas conclusiones que relacionan ambos hechos y resaltan la vigencia de los valores o virtudes puestos de relevancia en el episodio histórico.

Todos los ejemplos propuestos son perfectamente coherentes entre sí y ponen en evidencia el proceso empresarial que se pretende analizar. Por ejemplo, para la redefinición de problemas describe la conquista de la isla de Tiro sin usar ninguna flota, sino construyendo un puente que uniera la isla con la costa. Alejandro redefine el problema y, en vez de ver una isla, ve tierra firme. Descarta la estrategia obvia, que sería la construcción de barcos y el enfrentamiento naval, y organiza la estrategia como una conquista terrestre. Lo primero hubiera sido, tal vez, imposible por su carencia de medios navales, mientras que lo segundo es realizable por la experiencia anterior en asedios. Compara este episodio con uno reciente que sucedió a la compañía U.S. Steel. Enfrentada a un problema de gestión de residuos contaminantes, como

Alejandro, la empresa redefine el problema. En vez de verlos como residuos, los ve como fuente de energía. En vez de buscar formas tradicionales y caras, como la construcción de depósitos sellados o su traslado a vertederos alejados del país, mediante un tratamiento sin consecuencias para el medio ambiente, los convierte en combustible para sus hornos.

Cada uno de los episodios de la vida de Alejandro ilustra a la perfección su excelencia en los cuatro procesos clave del liderazgo. Los ejemplos actuales se asemejan a los antiguos en el problema subyacente y, por tanto, se puede identificar claramente la vigencia de las soluciones de Alejandro. Destaco, por último, otra novedad de este libro en cuanto a la figura de Alejandro Magno. No lo presenta exclusivamente como líder militar para exaltar su estrategia en las batallas. Muchos de los ejemplos salen de episodios relacionados con la gestión de su equipo de gobierno, su familia o sus aliados. Este enfoque hace que se aproxime más al de los actuales líderes empresariales.

Ortega (2005), escribe el único manual en español que sigue los ejemplos de Alejandro para enseñar gestión de empresa. El autor, directivo de RRHH, se propone analizar la vigencia del estilo de gestión de Alejandro Magno. Como escribe en el prólogo, su pregunta es “¿Contrataría usted a este chico de 20 años como C.E.O de su organización?”. El modelo actual de liderazgo que toma como referencia, como en el presente trabajo, es el de la Escuela de Negocios IESE. Por el objetivo del libro y por la concepción de liderazgo, las coincidencias metodológicas con este trabajo son numerosas.

Comienza con una brillante comparación de la formación de Alejandro con la del heredero de una multinacional que trabajara primero en la empresa de su padre (Filipo) y después con los mejores profesores de gestión empresarial (Aristóteles). Enmarcado el origen del personaje, organiza después el libro en las principales funciones de un directivo y describe con parámetros actuales la forma de dirigir de Alejandro.

La primera función que analizar es la estratégica y más concretamente la definición de una visión de cambio ilusionante para un equipo. La define como una combinación de ambición, valores compartidos y concreción. El autor describe cómo Alejandro genera esa visión de modo excelente al agrupar un ejército en torno a la ambición común de dominar, no solo Grecia, sino también Persia. Además de definir esta visión, es también necesario que el líder sepa comunicarla generando confianza. Con el ejemplo del discurso previo a la batalla de Isos, el autor demuestra esta última habilidad y concluye que el estilo de Alejandro es, según terminología actual, el de un líder transformador.

Respecto a la función de liderar un equipo, la divide en selección y en gestión. Como principal prueba de la excelencia de Alejandro en la selección de los mejores, presenta los casos de Antípatro y Parmenión. El primero para gobernar la “sede central”, en términos empresariales, y el segundo para acompañarle en las campañas militares. En cuanto a la gestión del equipo una vez formado, las claves del macedonio son, según el autor, la consulta al equipo antes de los grandes acontecimientos, la delegación de responsabilidades y el reconocimiento, tanto económico como verbal y público, de sus logros.

En el tercer capítulo el autor hace un interesante análisis de la organización y el sistema de gobierno macedonio para compararlo con el de las actuales multinacionales. Por la extensión del imperio era esencial disponer de dos estructuras bien organizadas como eran el ejército y la monarquía. Además, dado el carácter itinerante de la organización, la comunicación y la buena gestión de recursos económicos y materiales eran condición imprescindible para el éxito de todas las campañas. El autor compara episodios de la historia de Alejandro con las gestiones

propias de un departamento financiero, logístico o de comunicación. Muestra de este modo la semejanza entre ambas organizaciones.

Antes de comentar el declive final del liderazgo de Alejandro, el autor describe la unión de culturas persa y griega. Alejandro la busca como garantía para la continuidad de un imperio basado en una identidad cultural común. No impone la cultura griega a los persas, sino que trata de mantener lo mejor de cada una de ellas. Para conseguirlo, no duda en forzar los matrimonios entre los oficiales de sus ejércitos y las familias persas. Los paralelismos entre la fusión de ambas culturas y las de dos empresas actuales son numerosos. Los celos de una parte si el líder alaba al conquistado o comprado y las envidias porque los puestos de poder caen en manos de los compradores o vencedores. De ambos casos presenta numerosos ejemplos, tanto empresariales como de la historia de Alejandro. Fusión entre bancos con valores opuestos, de un lado, y los reproches mutuos entre Alejandro y sus oficiales por adoptar costumbres de la monarquía persa o abandonar la austeridad griega, por otro.

Como cierre, siguiendo la doble concepción de liderazgo en su ejercicio tanto positivo como negativo, termina el libro con ejemplos de la ambición excesiva y el abuso de poder de Alejandro. Para el autor, ambos defectos son los más habituales entre los líderes acostumbrados al éxito.

Como decíamos más arriba, esta obra es la que más se asemeja por su planteamiento y metodología a nuestra investigación. Parte de un modelo actual de liderazgo utilizado en una Escuela de Negocios y busca acciones del personaje histórico que demuestren sus capacidades de liderazgo medidas con criterios actuales. Para mostrar su vigencia compara además los hechos históricos con sucesos recientes del mundo empresarial.

No solo el gobernante ha inspirado manuales de liderazgo, también su maestro, el filósofo Aristóteles. Morris (1997) se pregunta en un original manual qué sucedería si Aristóteles fuera director de General Motors.

Tras este título tan atractivo, el autor comienza explicando que no pretende exactamente demostrar la adecuación de las ideas del filósofo a la multinacional americana. Tanto Aristóteles como General Motors son tomadas como paradigmas del pensamiento antiguo y de la gran empresa multinacional de nuestros días. La tesis principal, ya expuesta desde el prólogo, es que en la empresa se deben aplicar los mismos principios y valores que rigen en las familias y en las comunidades. Para el autor esos principios y valores son, precisamente, los del mundo clásico: “Los problemas más nuevos a los que nos enfrentamos no pueden resolverse sin la sabiduría más antigua de que disponemos” (Ibidem, p. 17).

En la introducción presenta la clasificación aristotélica que va a utilizar para organizar las enseñanzas y modelos clásicos, así como su aplicación en la empresa. Esta clasificación se apoya en cuatro dimensiones de la experiencia humana con sus bases asociadas de excelencia:

Dimensiones de la experiencia:

Intelectual  
Estética  
Moral  
Espiritual

Bases de la excelencia:

Verdad  
Belleza  
Bondad  
Unidad

En la primera parte, para ilustrar la importancia de la verdad en la gestión empresarial, el autor pone como modelos a Aquiles y a su hijo Neoptólemo. Del padre cita su rechazo a ocultar una cosa en el corazón y proclamar otra. Para describir la virtud del hijo se apoya en la

tragedia *Filoctetes* de Sófocles y reproduce la discusión de este con Ulises. A la propuesta de Ulises de usar el engaño, presentado como astucia, para atraer al arquero, el joven Neoptólemo defiende la necesidad de mantener siempre la verdad. Esta actitud es la que presenta el autor como modelo a los líderes de empresa. Gracias a ella generan confianza y pueden utilizarla como base del desarrollo de la excelencia de sus seguidores.

Sobre la belleza y su aplicación como objetivo que deben perseguir las empresas, recuerda la definición de ciudad de Aristóteles y su concepción de esta como una asociación para el bienestar. Este bienestar debe ser también, según el autor, el principal objetivo que persigan las empresas. Solo se obtendrá, a su juicio, si las empresas se empeñan en la búsqueda de la belleza.

La bondad aplicada a los negocios es relacionada con la ética empresarial. La entiende, no solo como el respeto a las normas, sino también como la búsqueda del bien. Para mostrar las cualidades que un líder empresarial necesita poner en práctica para ser ético, el autor presenta la lista de virtudes definida por Aristóteles y de ellas destaca la templanza, la justicia, la inteligencia o astucia y la veracidad.

Por último, para ilustrar la dimensión espiritual, el autor reproduce el mito de la caverna de Platón. La capacidad espiritual aplicada a la empresa y a sus líderes consiste en saber distinguir la verdad de las apariencias. Se apoya también en el argumento platónico sobre la naturaleza de los gobernantes de las ciudades y defiende el autor la necesidad de que los dirigentes de las empresas sean filósofos.

A nuestro juicio el libro no responde a las expectativas generadas por su título, sino que se queda más bien en un manual de gestión empresarial “adornado” con citas de filósofos tanto clásicos como modernos. Tan solo consideramos relevante la defensa del perfil filosófico de los líderes y la contraposición de los modelos de Aquiles y su hijo Neoptólemo como fieles defensores de la verdad frente al de Ulises como maestro del engaño.

### **1.1.2. Héroes de *Ilíada* y *Eneida***

La pensadora francesa Weil (1953, pp. 11-42), impresionada por el crecimiento del poder de Alemania en los años previos a la segunda guerra mundial y en el comienzo de esta, compara la fuerza de la guerra de la que es testigo con la guerra de Troya definiendo el poema épico griego como el poema de la fuerza.

Recoge la edición que hemos consultado un artículo escrito por Simone Weil entre 1939 y 1940. Su publicación tuvo que retrasarse hasta 1941 por la ocupación alemana de París y apareció en la revista *Cahiers du Sud* en Marsella. Anteriormente, Weil (1999, pp. 471-486) ya había usado la guerra de Troya para defender posiciones pacifistas en el periodo anterior a la Segunda Guerra Mundial. Lo recogemos en este apartado de libros o estudios que relacionan la épica clásica con el liderazgo, porque la fuerza es utilizada con frecuencia por determinados líderes como forma de ejercer el poder. Este tipo de liderazgo negativo será descrito en el siguiente capítulo dedicado a la descripción de los modelos actuales de liderazgo.

El ensayo trata la vigencia de modelos clásicos de poder. La filósofa francesa plantea desde el comienzo que la fuerza descrita en *Ilíada* es similar a la ejercida en la época del artículo por algunas naciones, en clara referencia a Alemania. Para ella, la fuerza tiene como principal efecto la anulación de la dignidad de la persona y su conversión en objeto o en cadáver viviente.

Convertidos en cosas, los hombres actúan como siervos de quien ejerce el poder. A través de algunos ejemplos, como la muerte de Héctor o el degollamiento de los jóvenes troyanos ante la tumba de Patroclo, la autora presenta a Aquiles como principal agente de esta fuerza que anula la dignidad. En todo caso, aclara también que todos los héroes en algún momento de la obra están a ambos lados de la fuerza, ya sea como agentes o como víctimas. Para ello expone el caso de Aquiles humillado por el poder, por la fuerza, de Agamenón. Aclarado el concepto de fuerza y su efecto, expone a continuación la idea griega sobre el castigo a los que abusan del poder o de la fuerza. Todos los héroes están, como en una balanza, cambiando su destino y posición de un día a otro. Esto, según Weil, refuerza la idea del equilibrio como virtud en la cultura griega. Esta moderación solo puede ser obtenida a través de la intervención de la divinidad. Los guerreros tienen como único fin la muerte que vendrá de un exceso del poder de otro o de una debilidad del propio. La medida es por tanto imposible en el héroe, destinado a vencer o ser vencido.

En este ensayo no se muestra de forma evidente y directa la relación entre la fuerza de los héroes de la épica griega con los líderes de la actualidad. Es en otros artículos donde Weil (1999, pp. 159-170) utiliza esta teoría del poder de la fuerza que despoja de dignidad al dominado, para defender a la clase trabajadora frente a los empresarios. Es con la lectura de ambos artículos cuando se percibe con mayor intensidad la relación de la fuerza manifestada en *Ilíada* con la de los líderes empresariales.

A propósito de este trabajo, Champagne (2003) escribe un artículo en el que da un nuevo sentido positivo a esa fuerza. Analizando los efectos de la retirada de Aquiles del combate, concluye que se trata de un buen ejemplo de falta de liderazgo en un grupo. Su fuerza es la que une a la alianza griega. Por otra parte, en su opinión, la renuncia final de Aquiles a esa fuerza ante Príamo otorga al héroe un punto de vista ético del que carecía hasta entonces.

Nelson (1996, 55-56) ofrece una interesante comparación entre el liderazgo de Aquiles y el del Presidente Kennedy. Su carisma para los seguidores, la muerte violenta a una edad joven, su empeño en ser los mejores y su perfil humano con defectos y virtudes convierten a ambos, según el autor, en el mismo tipo de héroe para sus respectivas culturas.

Fernandez Aguado (2003) busca en los clásicos enseñanzas para el *management*. Partiendo de la afirmación de que “quien no sabe de historia no sabe nada” (Ibidem p. 14), el autor tiene como objetivo demostrar la vigencia de los paradigmas de comportamiento del mundo clásico. Describe brevemente algunos episodios vividos por determinados personajes, históricos y mitológicos, de la Antigüedad grecorromana y los compara con situaciones empresariales vividas por él mismo. Mediante la comparación de ambos relatos destaca la aplicación de valores o competencias del mundo clásico al actual. Como señala en la introducción “todas las situaciones a las que hoy en día se enfrentan quienes se afanan en el ámbito de las transacciones comerciales han sido vividas, asumidas y objetivadas por gentes que vivieron antes de nosotros” (Ibidem p. 15).

El objetivo expuesto en la introducción no se cumple del todo, sin embargo, en el desarrollo de la obra. Las virtudes o los rasgos de personalidad escogidos en cada personaje parecen en ocasiones elegidos de forma muy forzada de acuerdo con la anécdota personal que quiere ilustrar. Ulises es, por ejemplo, escogido para ilustrar la virtud de la confianza, tanto la que él mismo tiene hacia los demás como la que los demás depositan en él. El ejemplo que pone del mundo empresarial es la firma, por parte de un directivo, de un acuerdo, sin leerlo porque el que lo ha escrito es una persona digna de confianza. Esta persona es la que se puede confiar es la que el autor relaciona con el protagonista de *Odisea*. Si por algo se caracteriza Ulises, tanto en *Ilíada* como en *Odisea*, es por su astucia, su cautela fundada en la desconfianza hacia todos

y su recurso al engaño. No parece, en absoluto, una persona merecedora de una confianza ciega por parte de los demás. La escena escogida para ilustrar esta supuesta virtud en Ulises es la de las sirenas. Explica cómo se hace atar al mástil para no seguir a las sirenas, aunque lo pida a su tripulación. Después usa esta misma escena como una prueba del supuesto autodomínio de Ulises que busca la forma de mantenerse fiel a su misión. Un autodomínio forzado no es, a nuestro juicio, un modelo de virtud, ni tampoco una base suficiente para confiar a ciegas en una persona.

El caso de Aquiles es utilizado, con más acierto, para comparar su orgullo y arrogancia con el de los empresarios que se creen infalibles y capaces de triunfar en cualquier negocio. Junto a la arrogancia también asocia con Aquiles otros vicios como la crueldad excesiva y la falta de prudencia. Estos últimos no son exclusivos de Aquiles y parecen más bien extraídos del líder real con el que lo compara. Usa también a Aquiles como modelo de fidelidad por su amistad con Patroclo. Insiste, a mi juicio innecesariamente, en que su relación no era homosexual. Poner en duda la homosexualidad en una relación de amistad entre hombres o tachar como vicio la crueldad en un guerrero son, a nuestro, indicios de una falta de conocimiento de la cultura griega y un empeño innecesario en adaptarla al mundo actual para probar su vigencia.

Por todo lo comentado anteriormente consideramos que la obra no logra demostrar la relación entre ambos mundos ni la vigencia de determinados modelos de liderazgo.

Ortiz (2007) recurre al personaje de Ulises como modelo del líder que hace que las cosas sucedan. El autor, Decano, profesor y consultor de empresas, presenta a Ulises como prueba de la obligación que tienen las empresas y sus líderes de hacer realidad sus estrategias. Diferencia dos cualidades en Ulises, la astucia, mostrada sobre todo en la guerra de Troya, y la sabiduría que se pone de manifiesto con la acumulación de experiencias que le ofrece su regreso a Ítaca. Para resaltar todos los matices del héroe se basa tanto en *Ilíada* y *Odisea* como en *Eneida*. Sobre estas obras escribe en su primer capítulo: “Ofrecen una serie de historias en cuyos protagonistas vemos reflejados las actitudes y comportamientos que manifiesta la condición humana en los momentos en los que tiene que organizarse para expandirse y competir” (Ibidem, p. 3).

En este punto de partida coincide plenamente con el presente trabajo. Como explica en la conclusión, la principal responsabilidad del directivo es transformar la realidad mediante la constante toma de decisiones. Por eso, a lo largo del libro va mostrando la transformación de Ulises desde la astucia a la sabiduría a través de un aprendizaje basado en la asunción de las consecuencias de sus decisiones. Este recorrido es, a su juicio, similar al que debe realizar el directivo de empresa hasta descubrir que lo importante no es tanto lo que ha conseguido, sino en qué medida su viaje le ha hecho alguien mejor. Para el autor el momento clave de este aprendizaje, de esta evolución de astuto a sabio, es cuando Ulises acepta la ayuda de Ino en el naufragio que le lleva a la costa de los feacios. Debe ceder en su propia opinión y confiar en el velo que le ofrece Ino. Un poco de tela frente a la aparente seguridad de las maderas de la nave. En la confianza en el otro es donde Ulises, según el autor, encuentra la sabiduría.

A pesar de dar título a la obra, los episodios de Ulises no son los únicos en la obra. Repasa también el perfil de los principales personajes de Homero destacando su virtud “empresarial”. Por ejemplo, de Penélope destaca su fidelidad, de Helena su excelencia que genera la competencia de los líderes por tenerla y de Néstor la sabiduría basada en la experiencia. También pone en evidencia vicios o defectos de algunos héroes y establece el paralelismo con algunos defectos de los directivos. Por ejemplo, de Áyax resalta su excesiva confianza en la fuerza descuidando las relaciones, de Paris su narcisismo egoísta que le hace buscar el propio interés convencido de que merece la ayuda de todos para conseguirlo.



Junto a las anteriores, hay también algunas interpretaciones con las que no podemos estar de acuerdo. Presenta a Menelao como un líder civilizado que busca en todo momento el acuerdo antes que la guerra y que es capaz de perdonar a Helena sobre todo por amor. A Héctor lo presenta como prudente en la batalla, pero también como un manipulador que gobierna en lugar de su padre y se deja llevar en los momentos clave por la inseguridad y el miedo. Por último, Príamo es comparado con un líder paternalista dominado por un exceso de confianza hacia sus hijos que le hace perder objetividad en las decisiones. También le atribuye un afán desmedido por obtener el reconocimiento de su poder, aunque esto suponga poner en juego el éxito de las decisiones.

Esta es la obra de todas las reseñadas aquí que trata con mayor extensión los principales héroes tanto de la épica griega como romana. Aunque algunos paralelismos son algo forzados para adaptarlos a su teoría sobre el liderazgo actual, en su conjunto supone un buen ejercicio de formación de directivos a través de los héroes del mundo clásico.

Ahn, Ettner y Loupin (2012) realizan una investigación sobre la relación entre los conceptos actuales de visión, cultura y valores para la empresa con sus correspondientes de la épica romana *fatum*, *pietas* y *virtus*. La aproximación es muy similar a la de este trabajo, ya que analizan con detalle las acciones de los personajes de *Eneida*, con especial atención en Eneas, para identificar la relación entre los modelos actuales y los de la época. Concluyen afirmando la vigencia de los valores y virtudes humanos para la empresa actual. Como en el presente trabajo, los autores utilizan como referencia manuales actuales de liderazgo y concepciones propias de los profesionales de la gestión.

Ahn y Ettner (2014) realizan más tarde un trabajo similar pero enfocado a comprobar la vigencia de los valores de liderazgo que se presentan en *Eneida*. Utilizan categorías actuales para concretar ocho valores y competencias: integridad, buen juicio, liderazgo basado en el ejemplo, toma de decisiones, confianza, justicia, humildad y sentido de urgencia.

Blanchard (2012), en un artículo dirigido a directivos o expertos en *management*, utiliza algunos personajes de *Ilíada*, como Aquiles, Ulises y Áyax, para prevenir contra el riesgo de la *hybris*. Recomendaba el conocimiento de las propias limitaciones como el mejor modo de no caer en ella. En el mismo trabajo usa *Odisea* como modelo de aprendizaje experiencial. Como Ulises, los líderes deben considerar su vida profesional como un viaje en el que tanto lo bueno como lo malo sirve para formar la propia identidad. Esta traslación de valores reconocibles en las obras de Homero al mundo empresarial coincide con el enfoque de nuestro trabajo.

Walwitz (2013), un gestor de fondos de inversión y columnista de prensa económica, recurre también a Ulises. Esta vez se recurre al itacense para tatar de los mercados financieros. Su doble formación universitaria como filósofo y matemático pueden estar detrás de su interés por demostrar la vigencia de los modelos del mundo clásico. Aunque el libro no tenga como objetivo principal la vigencia de los modelos de liderazgo, sin embargo, propone las habilidades que resalta en Ulises para el gestor de empresa y, más en concreto, para el responsable financiero. Por eso consideramos que debe incluirse esta obra entre las que, por su objetivo, se asemejan a la presente tesis.

La semejanza queda manifiesta en el libro al justificar la elección del héroe griego:

“Cuando uno lee la *Odisea*, no tarda en descubrir en el carácter de Ulises rasgos que resultarían muy útiles en un mundo como el nuestro. De modo que es posible leer la obra como un estudio de las cualidades que necesita el hombre moderno, ilustrado, para moverse en su

entorno. La figura de Ulises muestra también lo torcida que es la madera de la que están hechos los hombres que triunfan en los mercados” (*Ibidem*, p.70).

A través de episodios de *Odisea* el autor destaca como principales virtudes de Ulises la astucia, la inteligencia, la eterna insatisfacción y el reconocimiento de los propios errores. El autor muestra a lo largo del libro la utilidad de todas estas virtudes en un inversor en los mercados financieros.

En el epílogo completa la lista de virtudes mencionada anteriormente con la confianza en la propia intuición. Esta solo se obtiene, según el autor, por la acumulación de experiencias. A estas experiencias debe unirse también la disposición para aprender de ellas. Recuerda entonces uno de los epítetos de Ulises: πολύτροπος. La multitud de cambios, de viajes o de experiencias hacen a Ulises, como a los directivos, no solo astuto, sino ágil en la toma de decisiones basadas en la intuición.

González (2018), en su trabajo sobre la figura de Aquiles, pone de relevancia su importancia como modelo de comportamiento ético. Destaca la influencia en Sócrates por su preferencia de una vida excelente, aunque deba ser corta, por encima de una vida larga y normal. También destaca la defensa que Aquiles hace de la verdad al mostrar su desprecio por los hombres que piensan una cosa y dicen otra. Ambos valores éticos son plenamente vigentes en la actualidad a la hora de definir las cualidades de un buen directivo.

## 1.2. Trabajos que defienden los estudios de Humanidades

Un objetivo secundario de la presente investigación es mostrar la posibilidad de enseñar habilidades directivas usando como modelo libros de la cultura clásica. Por eso incluimos en la descripción del estado de la cuestión algunas obras o artículos que han tratado sobre la adecuación de incluir el conocimiento del mundo clásico en la formación de habilidades profesionales.

Destacamos en primer lugar, por su antigüedad, una obra del año 1538 del humanista Juan Luis Vives (1995). En la dedicatoria de su obra *Linguae Latinae Exercitatio* al rey Felipe II escribe:

“El conocimiento de la lengua latina es de máxima utilidad para hablar e incluso para pensar rectamente” (*Ibidem*, p.29).

Esta defensa de los estudios de las lenguas clásicas como forma de desarrollar la inteligencia, de “pensar rectamente” la vemos también en otros autores relacionados con la educación como George Long (1830). Este profesor inglés de lenguas clásicas fue contratado por Thomas Jefferson para desarrollar el área de Clásicas de la Universidad de Virginia, fundada por el estadista. Tan solo impartió clases de latín en esta Universidad durante un curso académico y tuvo como alumno a Edgar Allan Poe. En su obra se recoge un discurso de apertura de curso dirigido a los alumnos, sus padres y algunos profesores. Antes de abordar aspectos relacionados con el contenido de la materia y su metodología, se siente obligado, también entonces, a justificar la utilidad de los estudios de latín y griego. Frente a los utilitaristas que desprecian ambas lenguas como inútiles, explica que la utilidad no está tanto en el dominio de ambas lenguas sino en su aprendizaje en sí. La justificación es similar a la de Vives, estudiar ambas lenguas ayuda, sobre todo, a pensar. Concreta Long dos aplicaciones del estudio de las lenguas clásicas. Uno es el propio nivel cultural, como herramienta para las relaciones sociales. Si las personas solo fueran especialistas en su profesión y aprendieran solo lo que les permite

desempeñarla, la conversación sería imposible entre personas de profesiones diferentes. La segunda aplicación para Long es el aprendizaje de la propia lengua y de una segunda. Después de estudiar latín o griego, los alumnos tienen una base lógica que les permitirá asimilar cualquier nuevo idioma.

En otro libro del siglo XIX encontramos una aproximación similar a la nuestra al mundo clásico: la vigencia del mundo clásico se debe a la semejanza de los problemas abordados. Para Mahaffy (1875, pp. 2-3) la actualidad del mundo clásico también está en que los griegos de entonces encontrarían suyos los problemas actuales de la sociedad y disfrutarían también con nuestra literatura. Según él, están más próximos a nosotros los hombres del mundo clásico que los de la edad media o el Renacimiento. Esto se debería a que muchos de nuestros problemas ya lo fueron para los griegos y los discutieron con una agudeza y libertad que, en ocasiones, supera a la nuestra. Consideramos que también en las empresas actuales muchos líderes de la Antigüedad encontrarían retos humanos semejantes a los que encontraban en su época.

Nicolas Go en el artículo “Sagesse grecque et management: la nouvelle excellence”<sup>3</sup> recomienda los modelos clásicos en la educación. El artículo trata en su primera parte del concepto de excelencia empresarial y lo compara con el de *areté* según los griegos. Para el autor, el primero se refiere en la actualidad a la capacidad técnica o profesional que permite maximizar los resultados a corto plazo. Esta fijación por obtener el mejor resultado por encima de otras consideraciones es para el autor característica del capitalismo y lo identifica con la desmesura o *hýbris*. Frente a esta interpretación propone la de la *areté*, considerada como sabiduría práctica o *phrónesis*.

Siguiendo el modelo aristotélico propone que esta excelencia en la profesión se alcance por la capacidad técnica, pero tenga como fin, no el resultado a corto, sino un fin último o supremo bien que se identifica con la felicidad individual y la de los demás a través del bien común.

En la última parte realiza propuestas metodológicas para la educación de directivos que persigan la sabiduría entendida como estado y no como acción. Este estado de sabiduría se alcanza mediante la consecución de ese bien común.

Aunque no menciona héroes clásicos, sin embargo, por su propuesta de implantar los valores griegos en la formación de directivos, nos parece que coincide con los objetivos de la presente tesis. Conceptos que aparecen en el artículo como la *hýbris* y la *phrónesis* son los que reconoceremos en algunos de los héroes como Aquiles y Ulises.

Ortega (2006), ya mencionado anteriormente por su manual basado en Alejandro Magno, escribe también un libro que relaciona los valores de la antigua Roma con los de la empresa actual. A diferencia de nuestra aproximación, del mundo clásico al actual, el autor parte de los valores corporativos actuales, los define, y busca ejemplos de los mismos en la cultura romana.

Leon Wieseltier, “Humanista jefe” de la Brookings Institution, en una entrevista publicada en el diario *El País*<sup>4</sup>, propone otro modo de promover los estudios de Humanidades

<sup>3</sup> Estudio realizado entre 2007 y 2009 y publicado en la web del Centre d’Innovation et de Recherche en Pédagogie <http://www.cirpp.fr/publications/rapports-recherche/sagesse-grecque-et-management-la-nouvelle-excellence> (consulta en mayo del 2016)

<sup>4</sup> Entrevista a Leon Wieseltier por Marc Bassets, *El País*, 24 de abril del 2016, [http://cultura.elpais.com/cultura/2016/04/22/actualidad/1461325857\\_569581.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2016/04/22/actualidad/1461325857_569581.html)

en todas las carreras. Frente a discursos utilitaristas que buscan los resultados prácticos de estos estudios, él propone destacar su efecto en el cultivo de la personalidad y la educación del individuo. Su idea es que un individuo expuesto a las Humanidades será un mejor amigo, un mejor padre, un mejor marido o mujer. Este es para él el principal beneficio, no llevará a resultados económicos y, por tanto, no hay otra manera de medirlo. Pero sí a una sociedad más solidaria, justa y empática.

Mencionaremos por último la obra de Conde (2008) que recorre también los paralelismos entre el liderazgo ejercido durante la época imperial romana y el ejercido en la actualidad por potencias como Estados Unidos. Enfocada principalmente al ámbito político, describe las semejanzas entre estrategias de influencia a través de la comunicación. Algunas de las comparaciones que ponen en evidencia la vigencia de la estrategia política del imperio romano son también trasladables al gobierno de la empresa como los argumentos utilitarios para justificar acciones inmorales, o la obligación del pueblo o de los empleados, de renunciar a intereses particulares para comprometerse con un interés nacional.

## **Conclusión**

Como hemos mostrado anteriormente, la mayoría de los trabajos sobre modelos de liderazgo del mundo clásico parte del análisis de la actualidad para buscar semejanzas en personajes o ideas del mundo antiguo. En nuestro trabajo pretendemos, por el contrario, analizar la Antigüedad para identificar qué rasgos de liderazgo se mantienen en la actualidad. Simplificando podríamos decir que no buscamos en qué se parecen los líderes actuales a los del pasado sino lo contrario. Analizando en profundidad las acciones y emociones de los héroes realizaremos una evaluación de su perfil directivo con modelos actuales de valoración. De la posibilidad de realizar dicho análisis como se haría con directivos de nuestros días, se podrá deducir la vigencia de los modelos del héroe clásico.

También encontramos algunas diferencias entre el presente trabajo y las obras o artículos que defienden el estudio de la lengua y cultura clásica como parte de los programas de formación. No pretendemos demostrar la utilidad de conocer a los héroes y su lengua sino la posibilidad de tomarlos como modelos para enseñar habilidades directivas. Mientras que las obras citadas anteriormente defienden las Humanidades como materia en sí dentro de los programas, nosotros proponemos el uso de las Humanidades como vehículo para la enseñanza de otra materia: la dirección de personas.

## Capítulo 2. Liderazgo, funciones, estilos y competencias

En el presente capítulo describiremos lo que se entiende actualmente por liderazgo. Describiremos las principales funciones de un líder, así como las competencias necesarias para ejercer el puesto. También definiremos los diferentes estilos de liderazgo según las motivaciones del líder y las de sus seguidores.

Como explicamos en la introducción, el objetivo de este capítulo es revisar las principales teorías y definiciones de liderazgo, las que se utilizan en la actualidad para enseñar a dirigir personas y para evaluar la calidad de los directivos. Realizaremos al final una síntesis de los diferentes modelos con especial atención al modelo del profesor Pérez López y otros profesores de la Escuela de Negocios IESE (Instituto de Estudios Superiores de Empresa).

Esta síntesis final, que recoge las funciones, competencias y estilos del líder, será la utilizada como referencia para evaluar a los héroes de *Ilíada* y *Eneida*. La adecuación del modelo aplicado en la actualidad para la evaluación de directivos a los héroes clásicos determinará la vigencia de su estilo de liderazgo y sus competencias y, por tanto, la utilidad de las obras de épica clásica para la educación de directivos.

### 2.1. Definición de liderazgo

Uno de los términos que cuenta con el mayor número de entradas en internet es el de liderazgo. Si lo buscamos en su forma inglesa, *Leadership*, encontramos millones de entradas. Por eso es necesario, en primer lugar, establecer la definición que tendremos en cuenta para desarrollar esta investigación.

Comenzaremos por identificar los elementos en común en las definiciones de Liderazgo. Para ello presentamos a continuación algunas definiciones realizadas por expertos agrupadas por estos factores comunes.

#### Influencia

Hersey, Blanchard y Dewey (1989) son los primeros en desarrollar una teoría del liderazgo que pone el énfasis en la importancia de la influencia. Para ellos liderazgo es el proceso por el cual se influye en las actividades de un individuo o un grupo para lograr la consecución de un objetivo en una situación determinada”.

Munroe (2008) profundiza más en esta línea y destaca la importancia de la pasión en la influencia. Para el autor liderazgo es la capacidad de influir en los demás a través de una inspiración motivada por la pasión, generada por la visión, producida por la convicción y encendida por un propósito.

Para Goleman (2014) el líder influye y guía a través de las emociones. Según él cualquier grupo humano lidera quien más poder tiene para influir en las emociones de todos los miembros. Si las dirige hacia el terreno del entusiasmo, el rendimiento puede ponerse por las nubes; si la gente se ve empujada hacia el rencor y la preocupación, perderá el norte.

#### Cambio

Kotter (2003) señala la importancia del liderazgo para gestionar adecuadamente el cambio. Considera el autor que liderar una organización hacia un cambio constructivo comienza

por la fijación de un rumbo: desarrollando una visión del futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

### Servicio

Como destaca Greenleaf (1977) el liderazgo consiste en el servicio a los demás y el compromiso en desarrollar como líderes a otros servidores. Esto incluye la co-creación de un compromiso con el cumplimiento de la misión.

Como síntesis de las definiciones anteriores, entendemos que un líder es aquella persona que se plantea una misión, la concreta en unos objetivos, define una estrategia para cumplirla y, después, mediante sus capacidades de persuasión e influencia logra que sus seguidores asuman el objetivo como propio y le ayuden a conseguirlo, a la vez que se desarrollan como personas.

Todas las definiciones vistas hasta ahora, salvo la de Goleman, comparten una visión exclusivamente positiva del liderazgo, tanto en las intenciones del líder como en las consecuencias para los seguidores. Para nuestro estudio nos interesa completarla también con otras definiciones de liderazgo negativo.

Si atendemos al origen en la palabra inglesa “lead”, el termino se refiere al acto de dirigir a otras personas, de guiarlas. Es similar en su sentido al término latino *ducere* o al alemán *führen* y el griego *ago*, presente en la raíz del nombre de Agamenón. De estos últimos términos derivan títulos de penoso recuerdo como el de Duce y Führer. Sirven estos dos ejemplos de líderes históricos para reforzar esta doble cara: tanto si la forma de ejercerlo o sus resultados son positivos o negativos, siempre estaremos hablando de liderazgo. Tan líderes son Hitler y Mussolini como Gandhi o Martin Luther King. Para poder hablar de liderazgo, se requiere tan solo tener unos seguidores a los que guiar hacia un destino. Dicho destino es generalmente marcado por el propio líder, que, además, convence a sus seguidores de su conveniencia utilizando su influencia.

De la calidad de sus habilidades de influencia dependerá la calidad “técnica” del líder. De la bondad del objetivo, tanto para él como para sus seguidores, y de los métodos de influencia utilizados, dependerá su calidad moral.

Tendremos en cuenta en adelante tanto el modelo de líder positivo como el de líder negativo, siempre que sea capaz de marcar un destino o misión y ejercer la necesaria influencia sobre sus seguidores para conseguirlo. Veremos, también, a lo largo del trabajo, que la misma persona o personaje puede ejercer diferentes tipos de liderazgo.

## **2.2. Funciones directivas**

Para definir las competencias propias de un directivo debemos primero concretar cuáles son sus funciones principales. Estas se pueden clasificar en tres grupos:

- *Funciones estratégicas.* Los directores definen la misión de la empresa y los objetivos que se pretenden alcanzar. Esta misión debe ser atractiva en sí misma y, generalmente, supone un cambio positivo con respecto a situaciones previas. Los objetivos son necesarios para concretar cómo mediremos la consecución de dicha misión. Mediante esta función el líder define el “qué”. Qué pretende conseguir la empresa. Junto a la

misión de la empresa, el líder debe concretar también la visión. Se trata de una descripción de la empresa a largo plazo. Cómo debería ser entonces para poder decir que hemos conseguido nuestra misión.

- *Funciones ejecutivas.* Concretan los procesos y las acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar la misión mencionada anteriormente. Es el director quien debe definir un plan de acción que incluya las etapas principales, los recursos que se deben utilizar y los procesos que se deben seguir para cumplirlo. Es también función del director controlar que dicho plan se lleva a cabo según lo previsto. Por último, debe definir con claridad qué valores se deben demostrar en la ejecución del plan. Se trata del “cómo”. Cómo se deben hacer las cosas y cómo deben ser las personas que las hagan.
- *Funciones de liderazgo.* Motivan a las personas del equipo para asumir la misión y el plan de acción como propios, de forma que lo lleven a cabo según lo definido en la estrategia. Para que se pueda hablar de un equipo compacto y comprometido en vez de a un mero grupo de seguidores, es necesario que cada uno se comprometa con la consecución de la misión. Los miembros del equipo deben entender las razones por las que merece la pena conseguirlos y estas razones deben ser compatibles con sus intereses. Esto solo se puede conseguir mediante la influencia personal de los líderes. Se trata de dar a cada uno un “porqué”, un motivo para asumir la misión de la empresa. Esta motivación debe combinar la realización personal y la contribución al bien común del equipo y de la sociedad.

Es relevante aclarar que no todos los directores son capaces de desempeñar las tres funciones. Algunos pueden ser malos líderes y excelentes ejecutivos o viceversa. Pueden ser capaces de definir un objetivo y un plan para conseguirlo, pero fracasar, después, en la motivación de las personas que deben hacerlo posible. Para compensarlo, es habitual que dentro de los equipos directivos se dé una diversidad de perfiles. De esta forma uno de ellos se centrará por ejemplo en ejercer el liderazgo necesario para alcanzar los objetivos definidos por otros directores. En algunas empresas, por ejemplo, la Dirección General asume la responsabilidad estratégica, la Dirección Comercial define el plan de acción y la de Recursos Humanos se ocupa del desarrollar en los responsables el liderazgo necesario para motivar a los empleados y obtener su compromiso en coordinación con las otras direcciones.

### 2.3. Competencias del líder

Como hemos visto, uno de los elementos del liderazgo es el carácter o, dicho de otro modo, las competencias personales excepcionales. Un determinado modo de ser que atrae a los seguidores. Esta atracción puede provenir tanto de la grandeza de las acciones y sus resultados, como de los valores y cualidades demostrados. Sin este atractivo es difícil ejercer el liderazgo.

Para concretar mejor qué son las competencias presentamos la definición y la clasificación de competencias propuesta por el profesor Cardona (2001, cap. 6). Según el autor las competencias son Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad y función.

Es importante destacar que hablamos de comportamientos, de hechos observables. Esto quiere decir que a los líderes los reconocemos por sus acciones más que por sus palabras. Si no demuestran una coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, si no lideran con el ejemplo, perderán a sus seguidores y, por tanto, dejarán de ser líderes. Estas competencias deben demostrarse en el ejercicio de su función de líder. Algunas personas pueden desempeñar esta

función de manera circunstancial. Una vez finalizado el proyecto o la misión asignada, no será necesaria una excelencia en todas sus competencias directivas.

Todas las profesiones y puestos se definen por las competencias necesarias, las funciones que deben desempeñar y los objetivos que se persiguen. Además, el peso de cada una de las competencias y el nivel esperado será también diferente según la situación.

Presentamos a continuación las competencias directivas agrupadas según las funciones descritas en el apartado anterior.

a) Competencias estratégicas

- *Visión de negocio.* Capacidad para identificar las oportunidades y los factores externos que pueden apoyar o complicar el éxito. Esta capacidad depende en gran medida del conocimiento del entorno en el que se desempeña una determinada profesión o actividad empresarial, así como de las habilidades técnicas para desempeñar el puesto.
- *Orientación inter-funcional.* Capacidad para conocer la empresa más allá de la propia función. Este conocimiento permite relacionar las diferentes unidades e identificar su contribución a un objetivo común. Generalmente se demuestra mediante la habilidad de desempeñar funciones diferentes.
- *Gestión de recursos.* Capacidad de usar los recursos materiales y económicos del modo más eficaz para obtener los resultados deseados.
- *Orientación al cliente.* Capacidad de detectar y satisfacer las necesidades del cliente superando sus expectativas.
- *Red de relaciones.* Capacidad de establecer, mantener y aprovechar una red de relaciones tanto dentro como fuera de la empresa.
- *Negociación.* Capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas a través de elementos que produzcan valor añadido a la relación.

b) Competencias de liderazgo

- *Comunicación.* Es la capacidad de recibir y transmitir ideas de manera efectiva.
- *Dirección de personas.* Es la capacidad de asignar objetivos y responsabilidades a las personas adecuadas para realizar un determinado trabajo, controlar su cumplimiento y motivar a cada uno para obtener el mejor desempeño.
- *Delegación.* Es la capacidad de compartir con los colaboradores aquellas responsabilidades que no sean exclusivas del directivo, de acuerdo con las capacidades de cada uno. Junto a la responsabilidad, debe darse también la autoridad y la capacidad de decisión necesarios para asumirla con éxito.
- *Coaching.* Es la capacidad de ayudar a los colaboradores a descubrir y reconocer sus fortalezas y debilidades de forma que puedan aprovechar las primeras y neutralizar las segundas.



- *Trabajo en equipo.* Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo y estimularlos hacia el logro de objetivos comunes. El propio responsable debe formar parte de dicho equipo y colaborar con el mismo espíritu con sus iguales en otros departamentos.

Además de estas competencias asociadas al desempeño del puesto, existen una serie de competencias relacionadas con el propio liderazgo personal, con la capacidad para gestionarse a uno mismo. Estas son trece y se organizan en cuatro grupos.

c) Competencias de eficacia personal

I. Proactividad

- *Iniciativa.* Es la capacidad de mostrar, con energía y autonomía personal, un comportamiento emprendedor mediante la propuesta, impulso y ejecución de los cambios necesarios.
- *Creatividad.* Es la capacidad de generar planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan.
- *Optimismo.* Es la capacidad de ver y de juzgar a las personas, cosas o situaciones desde su lado más favorable sin dejar de reconocer los problemas con realismo.

II. Gestión personal

- *Gestión del tiempo.* Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.
- *Gestión de la atención.* Es la capacidad de mantener la concentración enfocada en los asuntos que se están tratando durante el tiempo necesario.
- *Gestión del estrés.* Es la capacidad para mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

III. Desarrollo personal

- *Autocrítica.* Es la capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento y reconocer en su justa medida tanto los aciertos como los errores personales.
- *Autoconocimiento.* Es la capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles, tanto en lo personal como en lo profesional, y de actuar en consecuencia.
- *Aprendizaje.* Es la capacidad para cambiar los propios comportamientos y actitudes a fin de fortalecer los puntos fuertes y mejorar los débiles.

IV. Acción personal

- *Toma de decisiones.* Es la capacidad de conjugar dos procesos: el análisis para entender las causas de los problemas y desarrollar alternativas realistas, y la síntesis para elaborar un plan de acción.
- *Autocontrol.* Es la capacidad de actuar de acuerdo con lo que uno cree que tiene que hacer, sin dejarse llevar, de manera impulsiva, por lo cómodo o lo vistoso.
- *Inteligencia emocional.* Es la capacidad de comprender y gestionar las emociones y los estados de ánimo propios y ajenos.
- *Integridad.* Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Una vez descritas las competencias necesarias para ejercer un liderazgo positivo, podemos analizar sus estilos.

## 2.4. Estilos de liderazgo

No existe una única forma de ejercer el liderazgo, ni siquiera en la misma persona. En función de la situación, del objetivo que se pretende alcanzar y de los seguidores, se debe utilizar un estilo diferente. Veremos en este apartado las principales teorías sobre los estilos de liderazgo para presentar, finalmente, la del profesor Pérez López. Esta, según explicamos en la introducción, será la que utilizemos como referencia.

### 2.4.1. El modelo de Bolton y Grover Bolton<sup>5</sup>

Robert Bolton y Dorothy Grover Bolton presentaron en 1996 un modelo de valoración de estilos de liderazgo basado en dos variables: la asertividad y la emotividad. En función del modo en que los líderes combinen ambos aspectos surgirán diferentes estilos de liderazgo.

- *Asertividad.* Por asertividad entienden la rotundidad con la que se expresan las propias opiniones y se mantiene una posición en caso de que surjan discrepancias. En cierto modo, mide la capacidad de enfrentarse a las posturas de los demás y, en su caso, superarlas. Los jefes que actúan con asertividad toman decisiones con mayor seguridad, se comunican de forma más convincente y luchan más por superar los obstáculos. No necesariamente implica imponer la propia opinión, aunque algunos líderes, en un exceso de celo, lo hagan. La agresividad o la amenaza sería una exageración descontrolada de la asertividad.
- *Emotividad.* Entienden por emotividad la disposición a mostrar a los demás las propias emociones y el interés por entender las contrarias. Los jefes que se dejan llevar por esta muestran, en general, una disposición constante a conocer los intereses de los demás y expresan sus opiniones de una forma más personal y apasionada. Al ser más emocionales que racionales, huyen de la planificación y del control, dejándose llevar en ocasiones por el instinto y la improvisación.

Los autores presentan una matriz que define cuatro estilos de liderazgo:

+	EMOTIVIDAD	
-	ASERTIVIDAD	

+	AFABLE	EXPRESIVO
	ANALÍTICO	DIRECTIVO
-	-	+

<sup>5</sup> Cofundadores de Ridege Associates, empresa especializada en entrenamiento de habilidades personales, desarrollo de liderazgo, comunicación interpersonal y *management*.

Veamos cuáles serían los rasgos principales de cada estilo:

- *Afable*: Da preferencia al mantenimiento de una buena relación en el grupo. Evita el enfrentamiento y cede en sus puntos de vista para buscar siempre el mayor consenso.
- *Analítico*: Le interesan más las tareas y los procesos que las relaciones y las personas. Trata de mantener el control sobre su propio trabajo y por eso prefiere trabajar solo.
- *Expresivo*: Quiere alcanzar sus objetivos y para ello considera necesario conseguir la aceptación de los demás. Es el perfil más sociable con poca atención al detalle o la perfección con tal de que los resultados generales se consigan.
- *Directivo*: Se trata del estilo más pragmático por su orientación a resultados. Con un alto sentido de misión personal, se expresa de forma directa y no espera la aceptación personal sino el compromiso con un objetivo común.

Estos estilos no son estables. Bajo presión por los resultados o la relación tienden a los extremos. Según Bolton y Grover Bolton, el analítico tiene como único objetivo evitar el conflicto, los afables se vuelven condescendientes, los expresivos agresivos y los directivos dictadores.

Este modelo se enfoca sobre todo en las cualidades personales del líder. Puede ser útil para identificar nuestro propio estilo en función de los rasgos más pronunciados de nuestra personalidad. Sin embargo, no tiene en cuenta los fines de las acciones del líder ni las características e intereses de los seguidores. Por eso, la estabilidad de los perfiles es muy reducida. Un cambio en la situación o la actitud del equipo puede hacer cambiar el estilo de un extremo a otro.

#### **2.4.2. Modelo de Blake y Mouton<sup>6</sup>**

El modelo de Blake y Mouton se centra también en la personalidad y motivaciones del líder. Como el anterior, crea una matriz de perfiles de liderazgo a partir del cruce de dos intereses: el interés en las personas y el interés en los resultados. El segundo se centra sobre todo en las tareas y procedimientos necesarios para alcanzar un resultado, el primero en las personas que deben desarrollar dichas acciones para alcanzar un resultado.

El modelo define hasta 9 niveles en cada uno de los intereses y los presenta en la siguiente rejilla:

---

<sup>6</sup> Robert Blake y Jane Mouton trabajaron juntos en el departamento de la Universidad de Texas entre 1950 y 1970. Son conocidos por la definición de la rejilla de estilos de liderazgo. Para desarrollar y extender este modelo entre las empresas fundaron la compañía Scientific Methods Inc.

<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">+</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Interés por las personas</div> <div style="margin-top: 10px;">-</div> </div>	.9							.9
	.1							.1
	- Interés por los resultados +							

Para cada uno de los extremos de la rejilla se definen 4 estilos:

- *Gestor de club social* (Casilla 1.9). Es el perfil que busca como principal objetivo mantener una buena relación con todos. Aunque genera buenos ambientes de trabajo, sin embargo, puede generar frustración en el equipo por no afrontar y resolver los problemas. Su poca orientación hacia los resultados puede además dejar pasar oportunidades de desarrollo y crecimiento para el grupo.
- *Gestor de nada* (Casilla 1.1). Es el mínimo nivel de interés tanto por las personas como por los resultados. No estamos, por tanto, hablando de ningún líder, ni tampoco de un seguidor, sino, más bien, de alguien cuyos intereses están muy lejos de los del proyecto en cuestión. Por eso trata de pasar desapercibido.
- *Gestor de equipos* (Casilla 9.9). En el extremo más positivo de ambos factores, busca el compromiso de todos con un objetivo común. Buscará en todo momento los intereses comunes y los beneficios que, para cada uno, puede tener la consecución de los resultados.
- *Gestor de tareas* (Casilla 9.1). Considera a las personas como piezas de una maquinaria que hace posible la consecución de resultados. Todo va bien con tal de que se alcancen, pero se enfrenta al equipo o deja de contar con él, si los demás no se adaptan exactamente a los planes previstos.

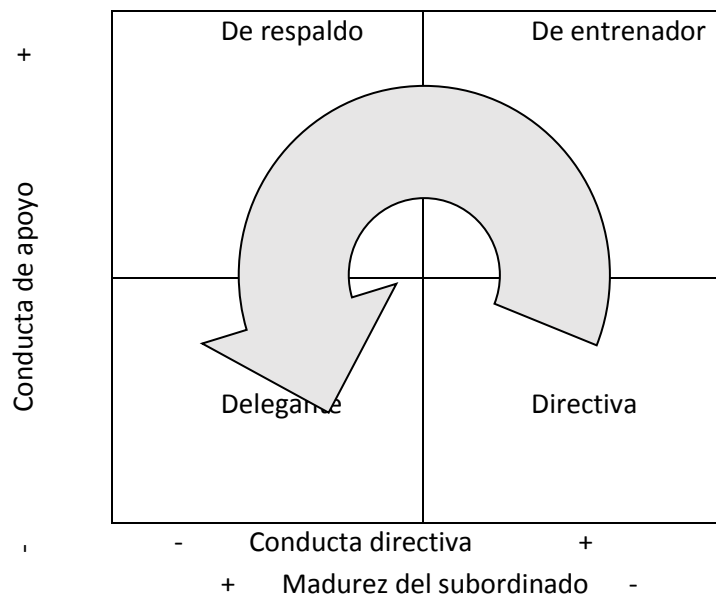
Como vemos, el modelo guarda similitudes con el de Bolton y Grover Bolton. Ambos se basan en las cualidades y los intereses personales del líder y ponen poca atención a las necesidades o intereses de los seguidores. Ambos son útiles, en el mundo empresarial, para la evaluación y selección de nuevos directivos, una vez que hemos definido el perfil más apropiado para la empresa.

### 2.4.3. Modelo de Blanchard<sup>7</sup>

Frente a los modelos anteriores, que presentaban unos estilos condicionados por la personalidad del líder, Blanchard (1986) propone uno que se basa en la situación. Según él, cada situación, ya sea en la empresa o en el equipo, requiere un estilo diferente. La virtud del líder consiste entonces en la capacidad para adaptar su conducta a las circunstancias. Esto implica, por ejemplo, que en una misma situación de la empresa puede estar actuando de modos diferentes en función de cada uno de los miembros del equipo con los que trabaje. Se trata, pues, de una versión personalizada del estilo directivo.

Los dos ejes que determinan el modo de actuar en cada caso y, por tanto, el estilo de liderazgo, dependen de la actitud y aptitud del empleado y del esfuerzo directivo que deba poner el líder en función del empleado. Según el nivel de autonomía o madurez profesional que tenga el equipo, dará más apoyo y autonomía o será más directivo y controlador.

Las conductas del directivo que resultan de cada uno de estos ejes se presentan también de forma gráfica mediante una matriz de dos ejes.



Si atendemos a la evolución de la madurez profesional del empleado, medida tanto en términos de aptitud como de actitud, la flecha señala el orden de los estilos que el líder debe ir empleando para acompañar su desarrollo:

- *Directivo:* Considerando el bajo nivel de experiencia del empleado, es necesario dar instrucciones muy claras y detalladas sobre lo que debe hacer y cómo. Se debe dejar poco margen a la improvisación o a la decisión del propio empleado, ya que puede provocarle ansiedad o inseguridad por el miedo a equivocarse. El director debe ocupar todo el protagonismo aportando seguridad.

<sup>7</sup> Conferenciante, autor y profesor especializado en liderazgo. Autor del libro *One minute manager* del cual se han vendido más de nueve millones de copias. Fundador de su propia compañía de consultoría y profesor de la Cornwell University.

- *Entrenador*: A medida que el empleado va ganando experiencia y ha comenzado a generar resultados, el director puede ir reduciendo su presencia. Todavía se espera de él que diga claramente lo que debe hacerse. Debe comenzar a motivar al empleado haciéndole ver sus logros para que vaya ganando seguridad.
- *De respaldo*: La presencia del director y su participación en la toma de decisiones se reduce. El empleado decide la forma en la que lleva a cabo su tarea. Necesita el apoyo del jefe sobre todo para confirmar sus propias acciones y realizar algunas consultas sobre los planes más apropiados. La actitud del líder, principalmente, es la de mostrar proximidad y disposición a ayudar.
- *Delegante*: El nivel de autonomía del empleado es ya máximo, tanto en el plano profesional como emocional. Basta con indicarle su aportación a los objetivos globales. Ya no es necesario apoyarle ni darle instrucciones sobre la forma de hacer su trabajo. Este distanciamiento del líder, lejos de percibirse como dejadez o falta de interés, se considera como un signo de confianza que aporta mayor seguridad y genera compromiso.

Lo novedoso de este modelo es, como vemos, su flexibilidad. Ya no se presenta un único perfil como bueno o malo. Todos los estilos son apropiados con tal de que se ajusten a las necesidades del subordinado.

#### 2.4.4. Modelo de Goleman<sup>8</sup>

Como aplicación de su teoría sobre la inteligencia emocional, Daniel Goleman desarrolla el concepto de “líder resonante”. Este tipo de líder es aquel que consigue, mediante su influencia, tocar de forma positiva las emociones de sus seguidores y alinearlos con un objetivo común. Frente a este, presenta el “líder disonante”, que a diferencia del anterior genera discordia y rompe la armonía del equipo. Ambos son líderes, pero cada uno utiliza una influencia diferente.

Goleman construye su modelo de estilos de liderazgo por la combinación de las cuatro competencias propias de la inteligencia emocional. Estas son las siguientes:

- *Autoconciencia*. No solo se refiere al autoconocimiento, sino también a la autoevaluación certera y la confianza en uno mismo.
- *Autogestión*. La capacidad para liderarse a uno mismo precisa, según Goleman, de otras cualidades como el autocontrol, la autenticidad, la capacidad de adaptación, el sentido práctico, la iniciativa y el optimismo.
- *Conciencia social*. Esta competencia incluye las necesarias para entender nuestro entorno social. Incluye la empatía, el espíritu de servicio y la capacidad de entender organizaciones humanas.
- *Gestión de relaciones*. Además de entender cómo funciona nuestro entorno social es necesario saber relacionarse con él. Para esto, se necesita la capacidad de inspirar, de

---

<sup>8</sup> Daniel Goleman es psicólogo, profesor y conferenciante. Ha desarrollado y extendido el concepto de Inteligencia Emocional a través del éxito de su libro del mismo título publicado en 1995 y del cual se han vendido más de 5 millones de ejemplares.

influir y de desarrollar a los demás. También es preciso saber gestionar adecuadamente los cambios, superar los conflictos y crear un buen clima de colaboración.

- Los líderes que tienen un nivel adecuado en estas competencias son capaces, como en el modelo de Blanchard, de adaptar su estilo de dirección al de cada persona o situación.

Estos serían, según él, los principales perfiles de Liderazgo:

- *Visionario*. También puede ser denominado, en su vertiente negativa, como autoritario. Es aquel que tiene una visión muy personal y es capaz de transmitirla y entusiasmar a los demás para que le sigan. Su carácter autoritario puede convertirse en un obstáculo para el liderazgo cuando gestiona equipos tan preparados como él o bien profesionales acostumbrados a altos niveles de autonomía.
- *Coach*. Ayuda a sus seguidores a identificar sus puntos fuertes y débiles aprovechando unos y evitando otros para la consecución de objetivos. Se apoya en la confianza y delega responsabilidades, aunque sepa que el resultado no será el mejor. Puesto que necesita mucha dedicación y escucha, este estilo no se puede aplicar en situaciones de urgencia, ni tampoco con seguidores que no quieran reconocer sus fortalezas y debilidades.
- *Conciliador*. El objetivo principal es mantener la buena relación y la armonía en el equipo evitando cualquier tipo de enfrentamiento. Dominan las habilidades de comunicación y saben cómo tratar a cada uno para que se sienta reconocido. Generan un alto sentido de equipo y un clima de cooperación. Su rechazo del conflicto reduce su capacidad de decisión y puede prolongar situaciones de bloqueo en el equipo. Esto puede romper la confianza y el apoyo que le presta el equipo.
- *Democrático*. Cuenta con la opinión de todos para tomar decisiones. Es flexible y se adapta a las situaciones e intereses del equipo. Es bueno para generar compromiso con las decisiones tomadas ya que todos han participado en ellas. El lado negativo viene, una vez más, por su exceso. Cuando consulta con el equipo aquellas decisiones que solo le corresponden a él como responsable, puede dilatar excesivamente la resolución de problemas.
- *Ejemplar*. Demuestra con sus acciones y comportamiento lo que espera de los demás. Inicialmente es un buen estilo ya que aporta credibilidad, pero, llevado al extremo, espera que todos los miembros del equipo actúen exactamente como él. Esto reduce la iniciativa y genera ansiedad innecesaria en aquellas personas que no pueden llegar al mismo nivel de desempeño que el líder.
- *Coercitivo*. Basan su influencia en el miedo y utilizan las amenazas y las sanciones como estímulo. Pueden obtener buenos resultados a corto plazo, pero acaban haciendo peores a los malos y provocan que los buenos dejen el equipo.

Como vemos, los estilos definidos por Goleman son muy similares a los anteriores. La principal novedad de su modelo está en la relación de sus perfiles de liderazgo con las competencias definidas en la teoría de la inteligencia emocional.

#### 2.4.5. Modelo de Burns y Bass

Los modelos que hemos visto hasta ahora ponen la atención en la actitud que adopta el líder, ya sea en función de su personalidad o de la situación en la que se encuentre. El énfasis sigue puesto en el líder más que en el seguidor. Tampoco se presta atención a las relaciones que se generan entre líder y seguidor o a los cambios que se pueden producir en ambos como consecuencia de la relación.

Como superación y mejora de los modelos anteriores se desarrolla el término “liderazgo relacional” que se fija, precisamente, en la relación de la que hablábamos antes. Dentro de este nuevo concepto de liderazgo, Burns (1978) presenta la teoría del líder transformador que es completada posteriormente por Bass (1985).

Estas teorías, y sus posteriores desarrollos por parte de otros autores, distinguen dentro del liderazgo relacional dos tipos:

a) Liderazgo transaccional

Se basa en el intercambio. Ofrece premios o castigos a cambio de trabajo. No entra en la relación personal con su equipo, sino que se centra en los resultados. Para garantizar los resultados pone más confianza en los procesos y las normas y en su control. Si el equipo actúa según sus instrucciones, se alcanzarán los resultados esperados y por tanto se recibirá un premio. Si no, el fracaso se castigará con una sanción. La relación que genera se apoya exclusivamente en el interés. El equipo lo sigue porque puede conseguir algo personalmente. No hay sentido de equipo ni compromiso con una misión común.

b) Liderazgo transformador

El líder transformador basa su relación en el atractivo personal y la capacidad de ilusionar al equipo en torno a una misión. Su perfil es, en gran medida, carismático. Los demás le siguen sobre todo por los valores que encarna. Transmite seguridad y determinación. Se distingue por las siguientes características:

- *Carisma*. Se distingue de los demás por su enorme atractivo como modelo que seguir. Esta atracción se basa, en gran medida, en unas capacidades por encima de las de los demás y una gran habilidad de persuasión para convencer a su equipo de la importancia de su misión personal. Estas cualidades le permiten influir en sus colaboradores para que se conviertan en seguidores comprometidos con él.
- *Motivación inspiradora*. El líder transformador es capaz de ofrecer una visión y una misión ilusionantes para sus seguidores. Estas se convierten en la principal motivación para su equipo, que considera que la única forma de alcanzarla es mostrar fidelidad al líder.
- *Estímulo intelectual*. Hace pensar a sus seguidores. Les provoca para que busquen nuevos puntos de vista que cuestionen las formas anteriores de trabajar o de entender el negocio. Esta sensación de participación en una nueva forma de hacer las cosas contribuye también al compromiso de todo el equipo en torno a una misión común transmitida por el líder.



- *Consideración individualizada.* Trata de manera personal a cada uno de los miembros del equipo. Se preocupa por sus intereses y trata de vencer sus miedos o inseguridades ofreciendo su apoyo. En definitiva, hace que cada uno se sienta importante.

Las diferencias entre el estilo transaccional y el transformador son evidentes. Ambos se basan en la influencia para obtener un fin definido por ellos. El primero usa solo la motivación del premio o el castigo y no explica la importancia o el valor de dicho fin. Por el contrario, el líder transformador atrae a cada uno de forma personal y hace sentir como propia la necesidad de alcanzar la misión marcada por él.

Al revisar las características del líder transformador o carismático se pueden anticipar los riesgos que implica dicho estilo de liderazgo. La exaltación de la figura del líder y la absoluta importancia de la misión por él definida pueden anular la personalidad de los seguidores. Su trabajo como jefes se puede convertir en un mero ejercicio de narcisismo y los demás en meros instrumentos del propio engrandecimiento personal. Si el fin es adecuado y genera un bien compartido por todos, no existe un excesivo peligro de negación del otro, pero si el fin es malo en sí mismo o solo genera un bien para el líder, entonces nos encontramos con líderes que destruyen a sus propios seguidores. Tenemos algunos ejemplos de este liderazgo negativo en algunos dictadores del siglo XX.

Consciente de la posible versión degenerada del líder transformador, Bass distingue en su teoría entre el transformador y el pseudo-transformador. Esto muestra la necesidad de redefinir el modelo incluyendo nuevas categorías que describan adecuadamente los dos tipos de líder transformador.

Como desarrollo de esta clasificación del liderazgo en transaccional y transformador, presentamos, por último, la que utilizaremos como referencia. Consideramos que recoge lo principal de los modelos anteriores y los completa con un nuevo tipo basado en las motivaciones que mueven las acciones de los seguidores.

#### **2.4.6. Modelo de Pérez López**

El Profesor Pérez López (2000) añade a los estilos de liderazgo anteriores el del líder transcendente. Esta teoría ha sido desarrollada por otros profesores del IESE entre los que destaca Cardona, que ya fue mencionado anteriormente. Puesto que se basa principalmente en las motivaciones de los seguidores, es necesario entender primero cuáles son las principales motivaciones que guían las acciones de las personas.

El autor que más influye en la definición de las motivaciones profesionales es el psicólogo Maslow<sup>9</sup>. Según su teoría, las motivaciones humanas nos empujan a cubrir distintos tipos de necesidades. Partiendo de las más animales o materiales y siguiendo hacia las más racionales o espirituales, define los siguientes grupos: necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización.

Trasladadas al ámbito laboral, estas motivaciones se concretan principalmente en dos grandes categorías:

---

<sup>9</sup> Psicólogo americano representante de la psicología humanista, que plantea como principal objetivo de la actividad humana la autorrealización. Esta se consigue después de cubrir una serie de necesidades que presenta en su llamada pirámide de Maslow. La teoría se describe en su libro *Toward a Psychology of Being*. Ciudad, editorial, año.

### *Motivación extrínseca*

Responde a las dos primeras necesidades del modelo de Maslow, la fisiológica y la de seguridad. Es la que se obtiene de factores externos al contenido del trabajo en sí o a la empresa y su entorno. Entrarían aquí el hecho mismo de tener trabajo y la compensación económica que se recibe por desempeñarlo. Trabajar para ganar un sueldo puede ser suficiente para muchos empleados a los que el contenido del puesto y el ambiente les resulta indiferente. Su interés principal es que el salario sea suficiente para disfrutar la vida fuera del ámbito laboral. El trabajador no logra su propia realización ni su sentido en el puesto de trabajo, sino solo los medios para conseguirlo fuera.

Entran también en esta categoría los estímulos negativos. Estos pueden consistir en castigos o amenazas y acentúan el miedo a perder un empleo que da seguridad y permite obtener los ingresos necesarios para alcanzar el sentido mencionado anteriormente.

En palabras de un empleado se podría resumir en la afirmación: “trabajo porque me dan estabilidad laboral y me pagan bien”.

### *Motivación intrínseca*

Cubre el siguiente nivel de necesidades del sistema de Maslow, de manera especial las de estima y autorrealización. Es aquella que viene del propio contenido del puesto. Se logra cuando el desempeño del puesto de trabajo permite al empleado aplicar todos sus conocimientos. El puesto coincide, además, con lo que mejor sabe hacer y más le gusta. También influye en esta motivación el compromiso de los compañeros del puesto para hacer juntos un buen trabajo. Para ser completa, necesita también que el jefe del equipo explique y resalte el valor que aporta dicho puesto a la empresa. La satisfacción con lo que se hace se une entonces al orgullo de conocer el valor que tiene el trabajo realizado.

En palabras de un empleado se podría resumir en la afirmación: “trabajo porque me gusta lo que hago y en la empresa lo valoran”.

A estas dos motivaciones el Profesor Pérez López añade una tercera que las asume y supera:

### *Motivación trascendente*

Procede del valor que aporta el trabajo más allá de uno mismo y de la propia empresa. Se obtiene del bien que se puede generar en la sociedad, directa e indirectamente, con el trabajo. Se logra cuando, además de cobrar un sueldo y disfrutar con el desempeño de las funciones del puesto, somos conscientes de la riqueza que aportamos. Esta riqueza puede venir, por ejemplo, de la satisfacción del cliente o de la generación de puestos de trabajo en comunidades donde haya altos índices de desempleo. No es necesario que esta satisfacción sea inmediata. Basta con ser conscientes de estar construyendo algo mejor, aunque sean otras generaciones las que vean y disfruten del resultado.

En palabras de un empleado lo podríamos resumir en la afirmación: “me realizo a través de mi trabajo y tengo la oportunidad de construir un mundo mejor”.

Guillén, Ferrero y Hoffman (2005) han añadido una nueva motivación denominada motivación espiritual. Según los autores la conseguimos cuando actuamos, según el antiguo

lema de la Compañía de Jesús, “para mayor gloria de Dios”. Nos sentimos co-creadores y obligados a devolver al mundo y compartir con él los dones recibidos de Dios. Esperamos nuestra recompensa, en forma de gloria eterna, después de esta vida. Aunque en el mundo empresarial actual no se observe mucho esta motivación, ni se enseñe en las Escuelas de Negocios, consideramos interesante mencionarla porque, si consideramos la eternidad en el cielo de los cristianos como la gloria obtenida en la guerra, la podemos encontrar en alguno de los héroes clásicos.

Analizando la motivación en la que se apoya el líder para influir en sus seguidores, el Profesor Pérez López (Ibidem) distingue tres estilos de liderazgo. Los dos primeros ya se han descrito en el apartado anterior sobre el modelo de Burns y Bass. El transaccional se basa en la motivación extrínseca y el transformador en la intrínseca. El nuevo perfil es el que se basa en la motivación trascendente:

#### Liderazgo trascendente

El líder trascendente es aquel capaz de hacer ver a sus seguidores el valor que genera, cada uno de ellos, más allá de su propio trabajo y de su empresa. Renuncia al protagonismo y actúa desde la discreción facilitando el trabajo y trasladando a su equipo la responsabilidad de los éxitos. No trata de imponer su visión, sino que justifica su punto de vista y lo pone en relación con el bien del equipo y de la empresa. No define formas rígidas de trabajar ni exige una suerte de culto personal. Así como los primeros tipos de líder buscan tener seguidores que den sentido a su propio poder, este solo quiere desarrollar sucesores que continúen generando bien.

Podemos encontrar este tipo de liderazgo bajo otras denominaciones como la de líder ético. Sonnenfeld (2010) incluye las cualidades descritas anteriormente pero pone un mayor énfasis en sus comportamientos éticos y en el ejemplo que transmite a los demás a través de dicho comportamiento.

En la tabla siguiente se resumen la motivación en la que se basa, la relación que genera y los principales comportamientos que provocan cada uno de los estilos de liderazgo.

Estilo de liderazgo	Motivación del seguidor en la que se apoya	Relación que genera	Comportamientos
Transaccional	Extrínseca	Interés (económico) Obligación/Miedo	Uniformidad Falta de iniciativa Dependencia
Transformador	Intrínseca	Profesional	Alineación de intereses Lealtad a la persona Profesionalidad
Trascendente	Trascendente	Personal	Sentido de equipo Autonomía Lealtad a la misión

## 2.5. Liderazgo negativo

Hasta aquí hemos repasado los modelos principales de liderazgo. Como hemos visto, muchos de ellos son complementarios e incluso coinciden en el contenido y varían solo en las denominaciones. Frente a los modelos teóricos, nos encontramos con otros estilos de liderazgo no tan positivos, que se ejercen también en las empresas.

Las grandes empresas realizan encuestas entre sus empleados que analizan su nivel de satisfacción con su trabajo, con la empresa y con sus jefes. La información que se obtiene en estas encuestas anónimas se completa con evaluaciones denominadas de 360º, ya que preguntan a todos los que rodean al jefe en cuestión. Tanto los subordinados como sus compañeros y superiores califican sus competencias según determinadas escalas y realizan comentarios sobre su profesionalidad como gestores de personas.

Otra fuente de información sobre el liderazgo real son las llamadas “entrevistas de salida”. Son las que se mantienen con los empleados que presentan su baja voluntaria en la empresa. En muchas ocasiones el motivo de dicha baja es la mala calidad de los responsables. Si es así, se les solicita que den más información sobre las acciones y comportamientos que les han llevado a tomar la decisión de cambiar de empresa.

Para calificar al liderazgo negativo que en ocasiones se pone de manifiesto en este tipo de encuestas y entrevistas, se ha acuñado el término “líder tóxico”. La toxicidad de dichos líderes es la que provoca tanto las bajas por depresión o ansiedad, como las dimisiones y los cambios de empresa. Reitero que este estilo tóxico también es liderazgo, si consigue unos resultados a través de una determinada influencia, aunque esta influencia sea negativa.

Para concretar los comportamientos más frecuentes de estos líderes tóxicos resumo a continuación las conclusiones del estudio realizado en 2003 por la consultora española Otto Walter<sup>10</sup>. En el estudio se identificaron los comportamientos de los jefes que más reprueban los empleados. Enumeramos a continuación los diez primeros:

1. Falta de respeto
2. Prepotencia
3. Ausencia de escucha
4. Incompetencia directiva
5. Falta de apoyo al equipo
6. Falta de trato humano
7. Falta de implicación
8. Ausencia de control de su trabajo
9. Exceso de autoritarismo
10. Incumplimiento de compromisos

Kets de Vries (2009), psicólogo y profesor de la Escuela de Negocios INSEAD, realiza una investigación clínica sobre los tipos de líder tóxico. Describe en su obra las causas y los comportamientos más habituales. Se interesó por este tema después de que pasaran por su consulta numerosos directivos de importantes empresas con diferentes problemas asociados al ejercicio de sus funciones ejecutivas. Atraído por este tipo de paciente, decidió especializarse en lo que podríamos llamar trastornos asociados al liderazgo. Para poder entender mejor la función directiva y su integración dentro de la estrategia empresarial, se formó en Harvard y se ha convertido en la actualidad en uno de los principales profesores de liderazgo basado en comportamientos.

Observó que existían coincidencias entre los trastornos de sus pacientes y las situaciones a las que se enfrentaban en sus trabajos. En ocasiones, el acceso al poder provocaba

---

<sup>10</sup> Informe “Los 18 comportamientos más irritantes de los jefes”, Otto Walter ([www.ottowalter.com](http://www.ottowalter.com)), noviembre 2003.

los trastornos y, en otros casos, determinadas tendencias de personalidad generaban una obsesión enfermiza por alcanzar altas posiciones de poder. Según estas relaciones, establece en su libro determinadas categorías de liderazgo tóxico. Las principales serían las siguientes:

1. *Hipomanía*. Es un grado leve de la psicosis maniaco-depresiva que se puede activar o potenciar con el acceso al poder. Los líderes con este trastorno destacan por reaccionar con irritabilidad e intolerancia cuando sus peticiones no son atendidas. Durante episodios leves de bipolaridad pueden manifestar tanto una exagerada autoestima como una fuerte inseguridad y miedo. En su fase eufórica se muestran expansivos y optimistas transmitiendo ilusión y confianza en su entorno. Encuentran formas creativas de vencer los obstáculos hasta cumplir sus objetivos. Al asumir más tareas de las que pueden realizar o comprometerse a unos resultados inalcanzables, el fracaso se da con frecuencia y se entra entonces en largos episodios de frustración. En estos casos compensan la depresión atacando al equipo y haciéndolo responsable del fracaso.
2. *Alexitimia*. Este término de reciente creación define, etimológicamente, la falta de léxico para las emociones. La incapacidad de expresar sentimientos o emociones se une a una reducida capacidad imaginativa y una tendencia excesiva a considerar exclusivamente los hechos objetivos y observables. Los líderes con este problema pueden destacar en la definición de estrategias y de planes de acción o en la detección de fallos, pero son incapaces de motivar al equipo, y sus habilidades de comunicación son muy limitadas. También tienen grandes dificultades para aceptar cualquier enfoque creativo o entender las motivaciones de sus seguidores. Para evitar el contacto emocional con su equipo, se muestran, en todo momento, distantes e inaccesibles.
3. *Síndrome del impostor*. Los jefes que padecen esta neurosis creen engañar a todos los que les rodean. Consideran que no son tan competentes o inteligentes como los demás piensan. Atribuyen su éxito a la suerte, al duro trabajo o a factores externos como su atractivo o simpatía. Este sentimiento de estar representando un falso papel provoca que su inseguridad y su miedo a ser descubiertos los dominen. Esto les genera un estado casi constante de ansiedad. Para evitar que su supuesta incompetencia salga a la luz, caen en la obsesión por el perfeccionismo y por demostrar que trabajan más tiempo y con más empeño que los demás. Este nivel de auto exigencia se termina trasladando también al equipo que trata en vano de emular a su jefe. Por último, su inseguridad limita enormemente su capacidad de tomar decisiones, lo que bloquea el trabajo de los demás; de este modo, deja pasar buenas oportunidades de negocio o dilata exageradamente la finalización de los proyectos.
4. *Despotismo*. Entran en esta categoría los jefes que lideran mediante el terror. Se puede llegar a este tipo de liderazgo por el aislamiento que produce el ejercicio del poder y el temor a perderlo. También puede proceder de la obsesión por cumplir una misión para la que se sienten elegidos y que consideran buena para todo el grupo, lo sea o no. El autoengaño sobre la bondad de los fines ocasiona que no consideren la maldad de los métodos de influencia. Para ejercer este tipo de poder, algunos se apoyan en la definición de una ideología o una cultura de empresa a la que se deben unir sus seguidores con euforia o bien en un sistema de sanciones que castigue cualquier desviación del plan de acción fijado por el líder.

## 2.6. Rúbrica o ficha de análisis y evaluación

Hemos presentado en los apartados anteriores las funciones y competencias de un director, así como los estilos de liderazgo tanto positivos y negativos. Estas categorías nos servirán para analizar a los héroes de *Iliada* y *Eneida* y comprobar su vigencia como modelos de liderazgo. Para facilitar dicho análisis y valoración utilizaremos la tabla presentada a continuación. Es similar a las utilizadas en las empresas para seleccionar y evaluar a sus directores.

### 1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio					ESTRATÉGICA	
	Orientación interfuncional						
	Gestión de recursos						
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones						
	Negociación						
Liderazgo	Comunicación					EJECUTIVA	
	Dirección de personas						
	Delegación						
	Coaching						
	Trabajo en equipo						
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa				LIDERAZGO	
		Creatividad					
		Optimismo					
	Gestión personal	Gº del tiempo					
		Atención					
		Gº del estrés					
	Desarrollo personal	Autocrítica					
		Autoconocimiento					
		Aprendizaje					
	Acción personal	Decisión					
		Autocontrol					
		Intelig. Emocional					
		Integridad					
TOTAL					TOTAL		

## 2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	
	Transformador	
	Transcendente	

Para justificar las evaluaciones realizadas a cada héroe, se identificarán, para cada uno, los episodios y situaciones en los que se pongan de manifiesto las competencias, funciones o perfiles incluidos en el modelo.





### Capítulo 3. Evaluación de los modelos de liderazgo de los héroes de *Ilíada*

#### Introducción a *Ilíada*

Antes de comenzar el análisis de las competencias directivas de los héroes de *Ilíada* consideramos necesario realizar una introducción a la obra. De forma breve trataremos la llamada “cuestión homérica” sobre la autoría de la obra, su base histórica, la organización de la sociedad que describe y, por último, en línea con nuestra investigación, su posible carácter modélico para la gestión de proyectos y personas.

La llamada “cuestión homérica” se refiere al debate sobre diversos aspectos de la figura de Homero y de su obra. Se plantean, entre otros temas, si el poeta existió realmente, si escribió tanto *Ilíada* como *Odisea*, si es toda obra suya o se limitó a recoger por escrito la tradición oral.

En las primeras menciones sobre el autor, como la que aparece en *El Himno homérico a Apolo delio* (verso 172), escrito a finales del siglo VIII a. C., se presenta a Homero como un aedo ciego originario de la montañosa Quíos<sup>11</sup>. Este retrato del poeta ciego coincide con el que él presenta en *Odisea*, concretamente en el personaje de Demódoco, el aedo de la corte de los feacios. Se le presenta en la obra amenizando la corte del rey (VIII 63-64). Se explica que recibió de los dioses el don del dulce canto para compensar la maldición de su ceguera.

En cuanto a la época en la que transcurre su vida la señala Heródoto, en su *Historia* (II 53), que estima que vivió 400 años antes que él, lo que sitúa la vida de Homero en el siglo VII a.C. Considerando que las primeras referencias al autor en los himnos que acabamos de mencionar, son de finales de dicho siglo y que en Quíos existe, ya en el siglo VI a.C., un grupo de recitadores conocidos como Homéridas, tanto la época como el lugar de nacimiento parecen fiables.

En la Antigüedad eran numerosas las obras que se atribuían a Homero. Junto a los ya mencionados himnos que describen su tierra de origen, se suponían escritos por Homero unos poemas épicos sobre Edipo (*Edipodia*) o sobre Hércules (*Toma de Ecalia*). Los primeros en resolver la cuestión de la autoría son los gramáticos de la biblioteca de Alejandría, Zenódoto, Aristófanes de Bizancio y Aristarco de Samotracia. En el siglo III a. C., reúnen los varios poemas atribuidos a Homero, incluyendo diferentes versiones de *Ilíada* y *Odisea*. Después de depurarlos, solo consideran homéricos estos dos poemas y editan ambas obras organizadas en veinticuatro cantos cada una.

Se retoma la discusión sobre la “cuestión homérica” en el siglo XVIII. El filólogo alemán F. A. Wolf, a través de su obra *Prolegómenos a Homero* (1795), plantea la tesis de que *Ilíada* y *Odisea* no fueron escritas por Homero, sino que son la unión de fragmentos de obras de diferentes autores. Se basa para realizar esta afirmación, entre otras cosas, en las diferencias de estilo, las repeticiones de versos, algunos errores en los personajes o los adjetivos inadecuados a las características del objeto descrito.

El americano Milman Parry (1971, pp. 376-390) en el siglo XX rebate esta teoría de la variedad de autores analizando el método compositivo de los poetas orales de Serbia y Croacia, los conocidos como “guslaris”. Un mismo autor era capaz de crear una sola obra apoyándose en recursos similares a los utilizados por Homero, como la repetición de fórmulas o versos o el uso de epítetos que no siempre guardan relación con lo que describen.

<sup>11</sup> «τυφλὸς ἀνὴρ, οἰκεῖ δὲ Χίῳ ἐνι παιπαλοέσση»

Una vez que se afianza la autoría exclusiva de Homero, el debate en torno a la cuestión homérica ha continuado en los últimos años para tratar de establecer sus fuentes. Aunque Homero sea el autor de la primera versión escrita, se discute sobre cuánto de la obra es original del autor y cuánto copiado de la transmisión oral. Bouvier (2002, pp. 434-437) concluye en su análisis de la cuestión que la obra surge de una tradición oral, pero fue creada por Homero como un todo original y personal gracias a la escritura.

En cuanto al contenido de la obra, aunque el título haga referencia a la ciudad de Troya (Ilión), el tema es la cólera del Aquiles y sus consecuencias en las personas que se enfrentan en el asedio de la ciudad. Esta cólera, primero se dirige al líder del bando griego, Agamenón, por arrebatarse a Briseida, parte de su botín de guerra. Se centra después contra Héctor, al acabar con la vida de su amigo Patroclo, que entra en la batalla vestido con las armas de Aquiles. Su cólera se disipa cuando se venga de la muerte de Patroclo acabando con la vida de Héctor ante todos los troyanos. Es finalmente convencido por Príamo para que la deponga del todo y devuelva el cadáver de Héctor. Con los actos funerarios en honor de Patroclo y Héctor finaliza la obra. La acción se desarrolla en pocas semanas dentro de los varios años que dura la guerra. Destaca en su estilo la humanidad de sus personajes, el realismo de la acción y el trasfondo poético, rasgo personal del poeta, que podemos encontrar en algunas descripciones de escenas de la batalla o de las emociones de los personajes.

Como hemos visto, la obra debió de ser escrita en el siglo VII a.C., pero describe unos hechos que debieron de suceder mucho antes, en la época micénica, en el siglo XIV a. C. La sociedad descrita en el poema y su organización son, pues, una combinación de la micénica y la que se desarrolla en la época del autor. Como indica Finley (1985, p. 26), aunque no podamos afirmar la completa veracidad histórica de los hechos descritos, sí podemos creer en la veracidad de algunos de los rasgos de las sociedades descritas. Interesa, para el propósito de este trabajo sobre el liderazgo, detenernos brevemente en el análisis de la organización del gobierno que observamos en el poema.

El bando griego es una alianza de diferentes ejércitos provenientes de varias ciudades o reinos que se gobiernan de forma autónoma bajo su correspondiente líder. La necesidad de organizarse como un único ejército, bajo el mando de un solo jefe, obliga a que cada uno de los jefes ceda el poder, mientras dure la guerra, al más poderoso de ellos: Agamenón, nombrado como ἄναξ ἀνδρῶν (“soberano de hombres”). Como recuerda consejero Néstor, consejero de Agamenón, a Aquiles, este poder se debe, no solo a sus cualidades para el puesto, sino a que su ejército es el más numeroso de los que se agrupan en la alianza griega (I 281).

Para gestionar la guerra existen dos órganos de gobierno principales, el consejo y la asamblea. En el consejo solo participan los líderes de cada uno de los aliados, bajo la autoridad de Agamenón. Por su composición y atribuciones sería el equivalente a un Consejo de Dirección en una empresa actual. Frente al término ἄναξ, reservado solo a Agamenón, los líderes que forman el consejo reciben el de ποιμήν λαῶν (“pastor de huestes”). Es significativa la resonancia de ambos términos, el primero asociado a un poder institucional, de autoridad, y el segundo a otro de liderazgo entendido, literalmente, como guía. Podemos trasladarlo a la actualidad para distinguir entre Presidente y Director o entre jefe y líder. El objetivo del consejo es definir la estrategia que se debe seguir para ganar la guerra. Para ello se toman decisiones de manera colegiada en momentos de crisis. Aunque los miembros pueden realizar propuestas, la decisión final es exclusiva de Agamenón. En la asamblea participan todos, tanto los jefes como los soldados. La autoridad sigue siendo ejercida por Agamenón y su función es más bien informativa o consultiva. Como distingue Carlier (2005, p.163), los participantes en la asamblea pueden, a lo

sumo, mostrar su opinión con sus gritos o aplausos, pero las decisiones eran tomadas por los mismos miembros del consejo.

Tenemos menos detalles en la obra sobre la organización del gobierno de la alianza troyana. Se gobiernan también a través de un consejo de los líderes principales bajo la autoridad formal de un rey, Príamo. Esta autoridad formal del rey, en el caso de Troya, está parcialmente delegada en Héctor. Mientras que el rey guarda un papel más bien institucional o representativo, su hijo gestiona la estrategia de defensa de la ciudad y sus habitantes. El ejercicio de la autoridad, en el caso del consejo troyano, no es tan absoluto y personal como en el griego. No se impone la decisión del líder, sino que deben discutirse los temas entre todos hasta llegar a un acuerdo. Como veremos al evaluar a Héctor, su capacidad para imponerse en el consejo y convencer a los demás miembros era limitada. Su principal habilidad estaba en el campo de batalla (XIII 726-733). El poder formal o físico no implica, como para los griegos, la capacidad de actuar o tomar decisiones sin consultar previamente al resto de líderes. Estos dos modelos de gobierno, absoluto y consultivo, coinciden en lo fundamental con los sistemas de gobierno que podemos encontrar en la era micénica y, siglos más tarde, en la época de Homero.

Comentaremos por último la utilidad de *Ilíada* para la educación de habilidades de liderazgo. Una epopeya, como describe Aristóteles (Poética VIII, 51a), es una representación (*mimesis*) de una acción. En efecto, Homero relata sobre todo acciones, acciones humanas o divinas que describen a los personajes que las realizan. Estas acciones se presentan de un modo realista y objetivo, es el lector quien se emociona al leerlas y con esta emoción comparte y entiende al personaje y convierte así la obra en subjetiva. Un ejemplo significativo de esta transmisión de sentimientos, a través de la representación de acciones de gran intensidad humana, es el encuentro entre Héctor y su mujer, con el hijo de ambos, antes de incorporarse a la lucha. Se describe primero una dura discusión con Andrómaca, su mujer, sobre la conveniencia de volver a la batalla y sobre el modo de dirigirla. A la dureza del jefe militar sigue la ternura del padre. Se describe cómo el bebé llora asustado por el penacho del casco de su padre. Héctor sonríe, se lo quita y toma al bebé en brazos para consolarlo (VI 466-475). Esta genial capacidad para transmitir en la misma escena emociones tan dispares solo con acciones objetivas es una de las cualidades que convierten al poema en una obra universal y atemporal.

Consideramos que esta cualidad de *Ilíada* la convierte en una excelente herramienta de formación del comportamiento. Capta la atención de lector, siente lo que sienten los protagonistas y le permite así interpretar no solo las emociones, sino, en muchas ocasiones, también sus intenciones o motivaciones. Algo parecido se pretende actualmente en las Escuelas de Negocios con el denominado método del caso. En lugar de transmitir directamente a los alumnos nociones teóricas o instrucciones sobre cómo se deben tomar decisiones, se le presentan situaciones para que sea el alumno quien deduzca las mejores acciones directivas. Estas situaciones se presentan en forma de casos prácticos. Estos describen, en muchos casos con estilo novelado, alguna historia en la que un directivo o una empresa se enfrentan a un problema y lo resuelve de una determinada manera, que puede ser acertada o equivocada. Para ilustrar la historia se añaden en ocasiones anexos con datos cuantitativos que ayuden a entender las decisiones tomadas y a valorar sus consecuencias y resultados (catálogos de naves). Destaco que las acciones y los personajes son tanto buenos como malos. No se trata de presentar comportamientos ejemplares que deban ser imitados exactamente. Lo que se persigue es que el alumno analice toda la información, identifique las acciones y valores correctos y los adapte a su propia personalidad y situación. Si consideramos la conquista de Troya como un proyecto en el que se han unido varias empresas, veremos que las situaciones que plantea el poema podrían servir para sesiones variadas de formación de habilidades. Las reuniones de los aliados de Agamenón pueden ser comités de dirección, la embajada de Ulises ante Aquiles, una

negociación con un proveedor, el recorrido por las filas antes de la batalla, una sesión de motivación antes de una jornada de ventas...

Como se ve, el carácter universal de los personajes, el detalle en la descripción de las acciones, la intensidad de las relaciones personales, la clara orientación al éxito (la gloria) de sus protagonistas y la necesidad de definir una organización efectiva orientada a un resultado, convierten al poema de Homero en un manual práctico de dirección de empresas.

Analizamos a continuación el liderazgo de los principales héroes de *Iliada*. Al igual que en los informes emitidos por empresas consultoras de RRHH, combinaremos, en este orden, una valoración del desempeño de las funciones directivas (estratégica, ejecutiva y de liderazgo), el nivel demostrado en las principales competencias directivas y la descripción del perfil dominante de liderazgo. Para aquellos héroes cuya aparición en la obra no sea lo suficientemente extensa, haremos una valoración general de su perfil directivo y competencias, sin detenernos en cada una de ellas.

Como prueba de las valoraciones, nos apoyaremos en los textos que describan comportamientos de los héroes o el juicio que otros personajes emitan sobre ellos. Reproduciremos los fragmentos que sustenten la valoración realizada. Dichos textos se presentan en lengua original con una traducción en las notas.

Los héroes se han organizado según el bando en el que luchan y, dentro de cada uno de ellos, por orden alfabético, salvo Helena y Andrómaca que van a continuación de Paris y Héctor. Siempre que se disponga de suficientes epítetos en el texto se comienza por una tabla resumen de los más relevantes. Consideramos que esta fórmula de la épica sintetiza de manera muy acertada los rasgos principales de los personajes. Puesto que algunos de esos rasgos coinciden con los de sus habilidades y competencias, sirven también para destacar sus cualidades dominantes de liderazgo.

### 3.1. Bando troyano

#### Eneas<sup>12</sup>

El poeta describe a Eneas con varios epítetos que resaltan principalmente su carácter divino y sus cualidades de gobierno y de liderazgo de las tropas.

XX 175, XX 323	el de mayor coraje, corazón	μεγαλήτορος
X 58	honrado como un dios entre su pueblo	θεὸς δ' ὥς τίετος δῆμῳ
V 513, XX 110	pastor de huestes	ποιμὴν λαῶν
V 217	jefe de los troyanos	Τρώων ἀγὼς
V 180, XIII 463, XVII 485, XX 83	consejero de los troyanos	Τρώων βουλευφόρε

#### I. Desempeño de funciones directivas

Es mencionado en segundo lugar después de Héctor en la enumeración de las tropas de la alianza troyana. Para valorar su importancia dentro del ejército tenemos las palabras de uno de los hijos de Príamo, Heleno, que le pone a la cabeza de la alianza junto a Héctor. Considera

<sup>12</sup> Este héroe se valora dos veces en el presente trabajo según su diferente aparición en cada uno de los poemas analizados. En cada uno de ellos desempeña un papel diferente, de seguidor en el primero y líder fundador en el segundo. Como veremos las competencias y habilidades directivas no coinciden. Esto no solo se debe al cambio de rol sino también a la diferente época y ámbito cultural de cada uno de los autores.

que solo ellos dos serán capaces de contener la huida de los troyanos y hacerles volver a la batalla (VI 77-82).<sup>13</sup>

Αἰνεῖα τε καὶ Ἑκτορ, ἐπεὶ πόνος ὕμμι μάλιστα  
Τρώων καὶ Λυκίων ἐγκέκλιται, οὐνεκ' ἄριστοι  
πᾶσαν ἐπ' ἰθὺν ἐστε μάχεσθαι τε φρονέειν τε,  
στῆτ' αὐτοῦ, καὶ λαὸν ἐρυκάκετε πρὸ πυλάων  
πάντῃ ἐποικχόμενοι πρὶν αὖτ' ἐν χερσὶ γυναικῶν  
φεύγοντας πεσέειν, δῆϊοισι δὲ χάρμα γενέσθαι.<sup>14</sup>

Según Heleno, hijo de Príamo, comparte Eneas con Héctor el ejercicio de las tres funciones directivas: decide, lucha y contiene a la hueste. Es decir elabora la estrategia, la ejecuta y lidera al ejército para que cumpla la misión de Héctor.

Desconoce todavía Eneas la misión para la que iba a ser llamado y que se describe en *Eneida*, objeto también de este estudio. En esta sección, dedicada al héroe de la *Ilíada*, nos limitaremos a reproducir el anuncio que realiza Poseidón para justificar su rescate del enfrentamiento con Aquiles (XX 302-308).

μόριμον δέ οἱ ἐστ' ἀλέασθαι,  
ὄφρα μὴ ἄσπερμος γενεὴ καὶ ἄφαντος ὄληται  
Δαρδάνου, ὃν Κρονίδης περὶ πάντων φίλατο παίδων  
οἱ ἔθεν ἐξεγένοντο γυναικῶν τε θνητῶν.  
ἤδη γὰρ Πριάμου γενεὴν ἐχθιρε Κρονίων:  
νῦν δὲ δὴ Αἰνεῖο βίη Τρώεσσιν ἀνάξει  
καὶ παίδων παῖδες, τοί κεν μετόπισθε γένωνται.<sup>15</sup>

## II. Competencias directivas<sup>16</sup>

### a) Competencias estratégicas

Las capacidades de Eneas como gestor del negocio de la guerra contra los griegos son, como ya hemos visto, parejas a las de Héctor. Además de admitirlo los troyanos también lo hace el propio Ares, que anima a los troyanos a ayudarlo en medio del combate (V 467-469).

κεῖται ἀνὴρ ὃν ἴσον ἐτίομεν Ἑκτορι δίῳ  
Αἰνεΐας υἱὸς μεγαλήτορος Ἀγχίσαο:  
ἀλλ' ἄγετ' ἐκ φλοίσβοιο σάωσομεν ἐσθλὸν ἐταῖρον.<sup>17</sup>

<sup>13</sup> Para los textos de *Ilíada* tanto en español como en griego hemos utilizado la edición de 2014 de J. García Blanco y L. Macía Aparicio para la Colección Alma Mater del CSIC.

<sup>14</sup> “¡Eneas y Héctor! Ya que el peso en vosotros sobre todo de entre los troyanos y licios gravita, porque los mejores sois para toda empresa, bien para luchar, bien para decidir, deteneos aquí mismo y contened la hueste ante las puertas, yendo por doquier, antes que en brazos de las mujeres caigan huyendo y se conviertan en irrisión para los enemigos.”

<sup>15</sup> “El destino suyo es eludir la muerte, para evitar que perezca estéril y sin traza el linaje de Dárdano, el hijo que el Crónida más amó de todos los que han nacido de él y de mujeres mortales. Pues el Cronión ya ha aborrecido de la estirpe de Príamo, y ahora la pujanza de Eneas será soberana de los troyanos, igual que los hijos de sus hijos que en el futuro nazcan.”

<sup>16</sup> En la página 244 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

<sup>17</sup> “Yace el hombre a quien honrábamos igual que al divino Héctor, Eneas, el hijo del magnánimo Anquises. Mas, ea, salvemos del fragor al valeroso compañero.”

Los griegos conocen también su excelencia en el combate y le temen cada vez que se acerca a luchar contra ellos. Así destaca sus capacidades Idomeneo (XIII 481-483).

δεῦτε φίλοι, καί μ' οἷω ἀμύνετε: δειδία δ' αἰνῶς  
Αἰνεῖαν ἐπιόντα πόδας ταχύν, ὅς μοι ἔπεισιν,  
ὅς μάλα καρτερός ἐστὶ μάχῃ ἐνὶ φῶτας ἐναίρειν.<sup>18</sup>

Su orientación multifuncional es también alta. El propio Eneas se considera excelente, no solo como guerrero sino también como líder. Se lamenta, como ya hemos visto, de que el rey Príamo no se lo reconozca también. Necesita el reconocimiento superior de sus fortalezas para el negocio, de lo contrario se muestra inactivo (XIII 459-461).

τὸν δ' ὕστατον εὗρεν ὁμίλου  
ἐσταότ': αἰεὶ γὰρ Πριάμῳ ἐπεμήνιε δῖω  
οὐνεκ' ἄρ' ἐσθλὸν ἔοντα μετ' ἀνδράσιν οὐ τι τίεσκεν.<sup>19</sup>

Aquiles conoce este resentimiento y lo utiliza para provocar a Eneas en los momentos previos a su combate. En cierto modo Aquiles valora la poca importancia de su red de relaciones. Aunque sea reconocido por los soldados, no está integrado en el grupo de poder de Príamo y sus hijos (XX 179-183).

ἦ σέ γε θυμὸς ἐμοὶ μαχέσασθαι ἀνώγει  
ἐλπόμενον Τρῶεσσιν ἀνάξιν ἵπποδάμοισι  
τιμῆς τῆς Πριάμου; ἀτὰρ εἴ κεν ἔμ' ἐξεναρίξῃς,  
οὐ τοι τοὔνεκά γε Πρίαμος γέρας ἐν χερσὶ θήσει:  
εἰσὶν γὰρ οἱ παῖδες, ὃ δ' ἔμπεδος οὐδ' ἀεσίφρων.<sup>20</sup>

#### b) Competencias de liderazgo

Podemos valorar sus habilidades como gestor de personas en la escena en la que pide a Pándaro que se una a luchar con él. Los buenos directivos conocen las fortalezas de cada miembro de su equipo y, para desarrollar su motivación intrínseca, proponen las tareas que mejor saben hacer. Así hace Eneas. En su comunicación mira con atención al compañero y le hace captar su atención. Después demuestra un conocimiento de las fortalezas de su compañero y le anima precisamente a desempeñar la acción de combate para la que es mejor, el ataque con el arco (V 170-175).

στῇ δὲ πρόσθ' αὐτοῖο ἔπος τέ μιν ἀντίον ἠΰδα:  
Πάνδαρε ποῦ τοι τόξον ἰδὲ πτερόεντες ὀϊστοὶ  
καὶ κλέος; ᾧ οὐ τίς τοι ἐρίζεται ἐνθάδε γ' ἀνήρ,  
οὐδέ τις ἐν Λυκίῃ σέο γ' εὐχεται εἶναι ἀμείνων.  
ἀλλ' ἄγε τῷδ' ἔφες ἀνδρὶ βέλος Διὶ χεῖρας ἀνασχών  
ὅς τις ὅδε κρατέει καὶ δὴ κακὰ πολλὰ ἔοργε.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> “¡Aquí, amigos! ¡Defendedme, que estoy solo! Miedo atroz me da el ataque de Eneas, de pies veloces, que viene contra mí y es muy poderoso para exterminar a los hombres en la lucha.”

<sup>19</sup> “Lo halló el último de la muchedumbre, quieto: albergaba una cólera incesante contra el divino Príamo, porque no lo valoraba a pesar de su valor entre los guerreros.”

<sup>20</sup> “¿Es que tu ánimo te manda luchar contra mí porque esperas ser soberano de los troyanos, domadores de caballos, con la misma dignidad que Príamo? Incluso si me despojas, no por eso Príamo depositará en tus manos esa prebenda; pues él tiene hijos, y es firme y nada voluble.”

<sup>21</sup> “Se detuvo delante y lo miró de frente y le dijo estas palabras: ‘¡Pándaro! ¿Dónde están tu arco y tus aladas flechas y tu gloria? Con él no hay hombre que rivalice contigo aquí, y tampoco nadie en Licia

Pándaro explica que no ha acertado al elegir venir como infante con su arco y se lamenta de no haber venido mejor con alguno de los excelentes carros que ha dejado en su casa. Eneas, como buen jefe, no le deja quejarse de su suerte y le pide que actúe en vez lamentarse. Le pide entonces que suba con él al carro y formen equipo luchando juntos (V 218-220).

μη δ' οὕτως ἀγόρευε: πάρος δ' οὐκ ἔσσεται ἄλλως,  
πρίν γ' ἐπὶ νῶ τῷ δ' ἀνδρὶ σὺν ἵπποισιν καὶ ὄχεσφιν  
ἀντιβίην ἐλθόντε σὺν ἔντεσι πειρηθῆναι.<sup>22</sup>

Una vez en el carro no impone su criterio al repartir el trabajo, sino que delega y deja que elija él cuál de las dos funciones quiere desempeñar: conducir o luchar (V 226-230).

ἀλλ' ἄγε νῦν μάστιγα καὶ ἡνία σιγαλόεντα  
δέξαι, ἐγὼ δ' ἵππων ἀποβήσομαι ὄφρα μάχωμαι:  
ἡὲ σὺ τόνδε δέδεξο, μελήσουσιν δ' ἐμοὶ ἵπποι.  
τὸν δ' αὖτε προσέειπε Λυκάονος ἀγλαὸς υἱός:  
Αἰνεΐα σὺ μὲν αὐτὸς ἔχ' ἡνία καὶ τεῶ ἵππῳ.<sup>23</sup>

Su capacidad para trabajar dentro del equipo es muy valorada por los troyanos, que se alegran de verle reincorporarse a la batalla después de haber sido apartado de la misma y curado por su madre Afrodita. Ares, mientras, había dejado una “copia” de él en el campo de batalla al que igualmente protegen todos creyéndole real y herido (V 514-516).

Αἰνεΐας δ' ἐτάροισι μεθίστατο: τοὶ δὲ χάρησαν,  
ὥς εἶδον ζῶν τε καὶ ἀρτεμέα προσιόντα  
καὶ μένος ἐσθλὸν ἔχοντα.<sup>24</sup>

No solo gestiona compañeros de equipo del mismo nivel sino que, por la excelencia demostrada en el campo de batalla, puede también corregir a sus superiores. Hace ver a Héctor y los demás líderes troyanos su cobardía por refugiarse en la ciudad huyendo (XVII 335-337).

Ἐκτόρ τ' ἡ δ' ἄλλοι Τρώων ἀγοὶ ἡ δ' ἐπικούρων  
αἰδῶς μὲν νῦν ἦδε γ' ἀρηϊφίλων ὑπ' Ἀχαιῶν  
Ἴλιον εἰσαναβῆναι ἀναλκείῃσι δαμέντας.<sup>25</sup>

Sus habilidades de comunicación combinan autoridad en las palabras con el ejemplo de las acciones y causan un efecto inmediato en todos los demás jefes, incluyendo a Héctor (XVII 342-343).

---

se jacta de ser mejor que tú. Ea, tiende las manos a Zeus y arroja un dardo a ese hombre que aquí triunfa y es autor de tantos males.”

<sup>22</sup> “No hables más así. No cambiarán las cosas hasta que los dos con caballos y carro contra este hombre vayamos e intentemos un ataque frontal con nuestras armas.”

<sup>23</sup> “¡Ea! Ahora la fusta y las resplandecientes riendas acepta, y yo desmontaré del carro para luchar. O bien aguárdalo tú, y yo me ocuparé de los caballos. Díjole, a su vez, el ilustre hijo de Licaón: ¡Eneas! Sé tú quien sujete las riendas y tus caballos.”

<sup>24</sup> “Eneas se unió a sus compañeros, y ellos se alegraron al verlo que se acercaba a salvo e incólume y lleno de valerosa furia.”

<sup>25</sup> “¡Héctor y demás jefes de los troyanos y de los aliados! Es una vergüenza que bajo el acoso de los aqueos, caros a Ares, ahora penetremos en Ilio, doblegados por nuestras cobardías.”

ὥς φάτο, καί ῥα πολὺ προμάχων ἐξάλμενος ἔστη:  
οἳ δ' ἐλελίχθησαν καὶ ἐναντίοι ἔσταν Ἀχαιῶν.<sup>26</sup>

c) Competencias de eficacia personal

Observamos en Eneas una excesiva confianza en sí mismo. Tal vez, está provocada, como le reprocha Aquiles, por su afán por promocionar entre los líderes troyanos hasta llegar al nivel de poder de Héctor. Este afán por figurar entre los más valientes le empuja también en las reuniones a vanagloriarse de acciones que después no es capaz de llevar a cabo por temor. Así se lo reprocha Apolo con la forma de Licaón, uno de los hijos de Príamo (XX 83-85).

Αἰνεΐα Τρώων βουληφόρε ποῦ τοι ἀπειλαὶ  
ἄς Τρώων βασιλεῦσιν ὑπίσχεο οἶνοποτάζων  
Πηλεΐδεω Ἀχιλῆος ἐναντίβιον πολεμίξειν.<sup>27</sup>

Este reproche de un miembro de la familia con la que pretende igualarse despierta de nuevo su ambición de ocupar puestos mejores y, aunque reconoce que ya ha sido vencido en una ocasión por Aquiles, decide enfrentarse a él. En esta decisión demuestra, además de poca prudencia, un bajo conocimiento de sus propios límites. Por demostrar ante un hijo de Príamo su valía, olvida la prudencia demostrada en otras ocasiones (XX 87-90).

Πριαμίδη τί με ταῦτα καὶ οὐκ ἐθέλοντα κελεύεις  
ἀντία Πηλεΐωνος ὑπερθύμοιο μάχεσθαι;  
οὐ μὲν γὰρ νῦν πρῶτα ποδώκεος ἄντ' Ἀχιλῆος  
στήσομαι, ἀλλ' ἤδη με καὶ ἄλλοτε δουρὶ φόβησεν.<sup>28</sup>

Comienza Eneas el combate presumiendo de sus orígenes divinos superiores a los de Aquiles. Su madre desciende de Zeus y la de Aquiles no. Sigue la obsesión por la posición jerárquica y familiar. Después de un intercambio de bravatas similares con Aquiles, ejercicio verbal para el que sí está preparado, es sobrepasado en la lucha cuerpo a cuerpo. Se da cuenta demasiado tarde de su error y se deja dominar por el miedo y la tristeza (XX 281-283).

ὃ δ' ἀλευάμενος δόρυ μακρὸν  
ἔστη, καὶ δ' ἄχος οἱ χύτο μυρίον ὀφθαλμοῖσι,  
ταρβήσας ὃ οἱ ἄγχι πάγῃ βέλος.<sup>29</sup>

El error de su decisión es tan evidente y las probabilidades de morir tan altas que debe ser rescatado por Poseidón, que hasta entonces había apoyado a los griegos. Antes le reprocha su insensatez que solo se puede entender si ha sido engañado por algún dios. Según lo comentado anteriormente, podemos dar la razón a Poseidón y nombrar la ambición de poder y el exceso de confianza en sí mismo como el “dios” que ha deslumbrado a Eneas (XX 332-334).

<sup>26</sup> “Así habló, y de un salto se plantó delante de las líneas, y ellos se revolvieron y plantaron cara a los aqueos.”

<sup>27</sup> “¡Eneas, consejero de los troyanos! ¿Dónde están las amenazas que hacías ante los reyes troyanos bebiendo vino y las promesas de combatir cuerpo a cuerpo contra el Pélida Aquiles?”

<sup>28</sup> “¡Priámida! ¿Por qué me invitas contra mi voluntad a luchar frente al soberbio Pélida? No será esta la primera vez que ante el velocípedo Aquiles me opondré; ya en otra ocasión con su lanza me puso en fuga.”

<sup>29</sup> “Esquivó la larga asta y se incorporó; una infinita tristeza se derramó sobre sus ojos, espantado de lo cerca que se había clavado el proyectil.”



Αἰνεΐα, τίς σ' ὧδε θεῶν ἀτέοντα κελεύει  
ἀντία Πηλεΐωνος ὑπερθύμοιο μάχεσθαι,  
ὃς σεῦ ἅμα κρείσσων καὶ φίλτερος ἀθανάτοισιν.<sup>30</sup>

### III. Perfil de liderazgo: Transformador

Por la dependencia que tiene Eneas del reconocimiento consideramos que su perfil de liderazgo es transformador. Este tipo de líderes necesitan seguidores que les confirmen con frecuencia su superioridad. Aunque no tenga el puesto jerárquico que él quisiera, sin embargo, los demás le siguen por su autoridad demostrada en el campo de batalla. Por eso se esfuerza, en ocasiones de manera imprudente, por deslumbrar a sus seguidores con sus acciones.

Recuerda a los eternos sucesores en el ámbito empresarial. Los mandos intermedios que podrían desempeñar un puesto superior al que aspiran pero nunca llegan. Los directivos de empresa gestionan estos perfiles, como en el poema, con una combinación de alabanzas y reproches. Se mantiene su ambición para lograr su mejor desempeño, pero, a la vez, se le muestra que no están del todo preparados para un puesto en el Consejo de Dirección. Como Eneas, ya en *Eneida*, es solo al fundar su propia empresa cuando pueden por fin optar al puesto ejecutivo que esperaban.

#### **Glauco, líder de los licios**

Primo de Sarpedón y líder de los licios junto a él, comparte muchas de sus virtudes. Los epítetos utilizados por Homero destacan sus cualidades físicas en la batalla y su carácter de gobernante.

II 876, XIV 426	intachable	ἀμύμων
XII 387	esforzado	κρατερὸς
VI 214	pastor de huestes	ποιμὴν λαῶν
VI 144	ilustre, preclaro	φαίδιμος

### I. Desempeño de funciones directivas

Son pocas las escenas en las que aparece ejerciendo como jefe de un equipo, por lo que no evaluaremos estas competencias de gestión de personas. Sin embargo, desempeña a la perfección el papel de jefe influyente sobre otros jefes. Es absolutamente sincero en todos sus discursos y no duda en corregir a cualquiera de palabra y, sobre todo, a través del ejemplo. Su epíteto más frecuente, compartido con Aquiles, resume su excelencia: ἀμύμων<sup>31</sup>.

Comencemos por enunciar cuál es su misión y cuáles son las motivaciones que le llevan a actuar él mismo de una manera y a esperar lo mismo de los demás. En uno de los episodios más bellos de *Ilíada*, Diomedes se encuentra con Glauco en medio de la batalla y queda impresionado por la valentía con la que se enfrenta a él. Al temer que pueda tratarse de un dios, le pregunta por sus orígenes. Es entonces cuando conocemos la misión que su padre impuso a Glauco antes de marchar hacia Troya (VI 207-210).

<sup>30</sup> “¡Eneas! ¿Quién de los dioses te ha ofuscado así y te ha mandado luchar frente al soberbio Périda, que es más fuerte que tú y más querido para los inmortales?”

<sup>31</sup> Intachable, noble, excelente.

πέμπε δέ μ' ἐς Τροίην, καί μοι μάλα πόλλ' ἐπέτελλεν  
αἰὲν ἀριστεύειν καὶ ὑπείροχον ἔμμεναι ἄλλων,  
μηδὲ γένος πατέρων αἰσχυνέμεν, οἳ μέγ' ἄριστοι  
ἔν τ' Ἐφύρῃ ἐγένοντο καὶ ἐν Λυκίῃ εὐρείῃ<sup>32</sup>.

La conversación se prolonga al conocer los vínculos familiares que les unen. No solo rechazan el enfrentamiento, sino que, además, deciden intercambiarse las armaduras como regalo. Aquí Glauco da prueba de una de sus grandes virtudes como soldado y como líder: el desapego de las riquezas. Mientras que vemos morir a muchos soldados por detenerse a despojar al vencido de sus armaduras, Glauco da prueba de su austeridad entregando su valioso equipamiento de oro a cambio de uno de bronce de Diomedes. Semejante acto de generosidad es calificado como locura por el propio poeta (VI 234-236).

ἔνθ' αὖτε Γλαύκῳ Κρονίδης φρένας ἐξέλετο Ζεὺς,  
ὃς πρὸς Τυδείδην Διομήδεα τεύχε' ἄμειβε  
χρύσεα χαλκείων, ἐκατόμβοι' ἐννεαβοίων<sup>33</sup>.

## II. Competencias directivas<sup>34</sup>

Sus habilidades y competencias le convierten, como ya mencionábamos antes, en el perfecto adjunto al poder. Cumple con excelencia todo lo ordenado y no tiene miedo en corregir a sus superiores. Combina a la perfección los papeles de consejero, servidor fiel y excelente profesional. Sarpedón lo elige para liderar con él a los aliados troyanos porque, junto a Asteropeo, eran los mejores entre los demás (XII 102-104).

πρὸς δ' ἔλετο Γλαῦκον καὶ ἀρήϊον Ἀστεροπαῖον:  
οἳ γάρ οἱ εἴσαντο διακριδὼν εἶναι ἄριστοι  
τῶν ἄλλων μετὰ γ' αὐτόν<sup>35</sup>.

A sus cualidades profesionales como combatiente y su sólida motivación, se une la poderosa influencia de sus jefes. Se podría decir que necesita un buen jefe para poner en valor todas sus fortalezas. Sarpedón le aporta las motivaciones que ya leímos en el apartado anterior. Deben demostrar juntos que merecen el honor, los premios y el puesto que les han asignado. Recibida esta recomendación de su jefe, vemos a un Glauco que jamás retrocederá en el combate ni se separará de Sarpedón (XII 329-330).

ὥς ἔφατ', οὐδὲ Γλαῦκος ἀπετράπετ' οὐδ' ἀπίθησε:  
τῷ δ' ἰθὺς βήτην Λυκίων μέγα ἔθνος ἄγοντε<sup>36</sup>.

<sup>32</sup> “Me envió a Troya y con gran insistencia me encargó descollar siempre, sobresalir por encima de los demás y no mancillar el linaje de mis padres que los mejores con mucho fueron en Éfira y en la anchurosa Licia”.

<sup>33</sup> “Entonces Zeus Crónida hizo perder el juicio a Glauco, que con el Tidida Diomedes intercambió las armas, oro por bronce, unas que valían cien bueyes por otras de nueve”.

<sup>34</sup> En la página 245 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

<sup>35</sup> “Escogió además para sí a Glauco y al marcial Asteropeo pues le pareció que eran decididamente los mejores en comparación con los demás”.

<sup>36</sup> “Así habló, y Glauco ni se dio la vuelta ni desobedeció, y ambos avanzaron rectos con la alta tribu de los licios”.

De sus competencias de eficacia personal destaca la iniciativa, la atención y la valentía. Otro de sus epítetos resume esta mezcla de actitud y aptitud para la guerra: κρατερός<sup>37</sup>. Esta cualidad es precisamente la que le lleva a ser herido cuando, el primero de todos, se lanza a escalar el muro que rodea las naves de los griegos. Una flecha de Teucro le atraviesa el brazo. Solo un arquero desde la distancia, sin combate cuerpo a cuerpo, podía retirarle de la batalla. Se aparta a escondidas para que no noten los griegos que está herido y se burlen de él. Con este comportamiento confirma, de nuevo, su obsesión por cumplir la misión de ser irreprochable para su jefe y su familia. Mientras se retira herido, da también muestras de autocontrol y discreción al evitar el habitual intercambio de insultos y amenazas con el que le ha herido (XII 390-391).

ἄψ δ' ἀπὸ τείχεος ἄλτο λαθὼν, ἵνα μή τις Ἀχαιῶν  
βλήμενον ἀθρήσειε καὶ εὐχετόωτ' ἐπέεσσι<sup>38</sup>.

Tal vez por un error del poeta lo vemos aparecer de nuevo en la batalla, aunque esté herido, junto a Sarpedón en el verso 426 del canto XIV, para proteger a Héctor. Error o no, el caso es que lo encontramos de nuevo en momentos decisivos junto a Sarpedón, como lo estará después junto a Héctor.

En refuerzo de todo lo anterior tenemos la forma en la que se dirige a él Sarpedón al darle las últimas instrucciones antes de morir. Resume a la perfección sus principales cualidades: audaz, buen compañero y buen guerrero (XVII 170-172).

Γλαῦκε πέπον πολεμιστὰ μετ' ἀνδράσι νῦν σε μάλα χρή  
αἰχμητήν τ' ἔμεναι καὶ θαρσαλέον πολεμιστήν<sup>39</sup>.

Muerto su jefe, Glauco asume de inmediato el papel de líder de los licios. Dirige primero una plegaria a Apolo para que le permita asumir esta nueva responsabilidad a pesar de estar herido. Describe entonces las exigencias del puesto que asume: motivar al equipo y trabajar él mismo de modo excelente (XVI 523-526).

ἀλλὰ σύ πέρ μοι ἄναξ τόδε καρτερόν ἔλκος ἄκεσσαι,  
κοίμησον δ' ὀδύνας, δὸς δὲ κράτος, ὄφρ' ἐτάροισι  
κεκλόμενος Λυκίοισιν ἐποτρύνω πολεμίζειν,  
αὐτός τ' ἀμφὶ νέκυι κατατεθνηῶτι μάχωμαι<sup>40</sup>.

Una vez recobradas las fuerzas por intercesión de Apolo, hace precisamente lo que había pedido que el dios le permitiera hacer después de curarle: alentar a los suyos y aconsejar a los aliados (XVI 532-534).

πρῶτα μὲν ὄτρυνεν Λυκίων ἡγήτορας ἄνδρας  
πάντη ἐποικόμενος Σαρπηδόνοσ ἀμφιμάχεσθαι.  
αὐτὰρ ἔπειτα μετὰ Τρῶας κίε μακρὰ βιβάσθων<sup>41</sup>.

<sup>37</sup> Esforzado, poderoso.

<sup>38</sup> “Saltó atrás lejos del muro, a escondidas para que ningún aqueo notara que estaba herido y profririera palabras jactanciosas”.

<sup>39</sup> “¡Glauco, tierno amigo, guerrero valiente entre todos! Ahora sí que tienes que ser buen lancero y audaz combatiente”.

<sup>40</sup> “Pero tú, soberano, cúrame esta terrible herida, apacigua mis dolores y dame vigor para arengar a mis compañeros licios y estimularlos a combatir, y para luchar yo mismo por el cuerpo sin vida de Sarpedón”.

<sup>41</sup> “E instó primero a los príncipes de los licios, recorriendo el frente por doquier, a luchar por Sarpedón. A continuación, marchó a largas zancadas hacia los troyanos”.

### III. Estilo de liderazgo: Transformador

Su clara misión le empuja a ser el mejor en cada uno de los puestos que tenga que desempeñar. Fue el mejor subordinado de Sarpedón y ahora será el mejor jefe de los licios y aliado de Héctor.

Apoya la efectividad de su liderazgo en el ejemplo. Los demás deben imitarle si quieren alcanzar su excelencia. Su primera intervención, ya como nuevo jefe, es precisamente tomar la iniciativa del contrataque contra Patroclo mientras Héctor retrocede: liderazgo para los suyos, ejemplo para el líder aliado (XVI 593-594).

Γλαῦκος δὲ πρῶτος Λυκίων ἀγὸς ἀσπιστῶν  
ἐτράπετ', ἔκτεινεν δὲ Βαθυκλῆα μεγάλθυμον<sup>42</sup>.

Una vez que ha demostrado ante su tropa y ante los troyanos que es un excelente líder y guerrero, tiene la autoridad para poder corregir duramente y en público a Héctor por sus muestras de cobardía al retroceder en la batalla (XVII 140-143).

Γλαῦκος δ' ἱππολόχοιο πάϊς Λυκίων ἀγὸς ἀνδρῶν  
Ἔκτορ' ὑπόδρα ἰδὼν χαλεπῶ ἠνίπαπε μύθῳ:  
Ἔκτορ εἶδος ἄριστε μάχης ἄρα πολλὸν ἐδεύεο.  
ἦ σ' αὐτῶς κλέος ἐσθλὸν ἔχει φύξηλιν ἐόντα<sup>43</sup>.

Ya comentamos antes la necesidad que tiene Glauco de servir a un jefe excelente para poder desarrollar todo su valor. Él mismo lo sabe y por eso compara a Héctor con Sarpedón. Al comprobar que no está a la altura de su predecesor, decide terminar la alianza con los troyanos y volver a su tierra con su ejército. Héctor se sorprende de la dureza de sus palabras, ya que lo consideraba prudente. La respuesta de Héctor es la de un líder práctico y experimentado que sabe cuándo debe enfrentarse al enemigo y cuando esquivarlo. Conciliador, le invita a seguir a su lado y observar de cerca su valentía (XVII 179-182).

ἀλλ' ἄγε δεῦρο πέπον, παρ' ἔμ' ἵστασο καὶ ἴδε ἔργον,  
ἥ ἐ πανημέριος κακὸς ἔσσομαι, ὥς ἀγορεύεις,  
ἦ τίνα καὶ Δαναῶν ἀλκῆς μάλα περ μεμαῶτα  
σχῆσω ἀμυνέμεναι περὶ Πατρόκλοιο θανόντος<sup>44</sup>.

No vuelve a aparecer Glauco en el poema y cabe suponer que, al proponerle Héctor ir a su lado, asuma de nuevo el papel de perfecto adjunto.

En conclusión, nos encontramos ante un perfil de liderazgo transformador hacia los subordinados que, a su vez, necesita como jefe a otro líder transformador. Necesita ser la mano derecha de otro superior al que complementa con su obediencia, consejos y profesionalidad. En

<sup>42</sup> “Glauco, capitán de los escudados licios, fue el primero que dio la vuelta y mató al magnánimo Baticles”.

<sup>43</sup> “Glauco, hijo de Hipóloco, capitán de los hombres licios, mirando a Héctor con torva faz, le amonestó con duras palabras: ‘¡Héctor, eres presumido, mas muy inútil para la lucha! Vana es la noble fama que tienes pues eres propenso a huir’”.

<sup>44</sup> “Ea, ven aquí, tierno amigo, ponte a mi lado y mira mis proezas. Verás si soy cobarde todo el día, como proclamas, o si a alguno de los dánaos, por muy ávido de proezas que esté, obligo a dejar la defensa del cadáver de Patroclo”.

el plano de las competencias personales destaca por sus habilidades técnicas para la guerra y su constante iniciativa.

### Héctor, líder de los troyanos

Héctor es el líder más completo de *Ilíada* por la variedad de las funciones que cumple: dirige el ejército en la batalla, a su propia familia, y la asamblea en el gobierno de Troya como principal apoyo de Príamo. También muestra el perfil más humano de todos los héroes por la variedad y el realismo de sus emociones en cada una de las diferentes situaciones a las que se enfrenta. En el mismo canto podemos verle liderando con valentía la primera línea de la batalla o huyendo asustado ante el embate de los griegos. También en la asamblea se puede mostrar receptivo a planes diferentes a los suyos y, después, imponer de manera autoritaria su opinión.

Como veremos, entre las funciones anteriores la que más preocupa a Héctor es su deseo de cuidar de su pueblo y de su familia. Quiere dejar un ejemplo memorable para los que le sigan. No es tanto su propia gloria la que busca, sino la grandeza de los que le sucedan y sigan su modelo.

Antes de evaluar sus competencias y el desempeño de sus funciones directivas, presentamos los rasgos personales que más destaca Homero a través de la repetición de epítetos.

XVI 77, XVII 616, XVIII 149	homicida	άνδροφόνος
XIII 123	valeroso en el grito de guerra	βοήν ἀγαθός
XI 295	Estrago de mortales	βροτολοιγός
VI 47	semejante a Zeus en ingenio	Διὶ μῆτιν ἀτάλαντος
VI 318, VIII 493, X 49	caro a Zeus	Διὶ φίλος
V 211, V 471, VII 75, VII 169, IX 647, XII 83, XIV 239, XV 652	divino	δῖος
XII 60	audaz	θρασύς
VI 38	domador de caballos	ἵππόδαμος
XI 295, XVII 72	emulo de Ares	ἴσος Ἄρηϊ
II 816, III 83, III 324, V 680, V 689, VI 116, VI 263, VI 359, VI 369, VII 158, VII 233, VII 263, VII 287, VIII 377, XI 315, XIV 246, XVII 96, 169, 188, XVIII 21, XX 430	de tremolante penacho	κορυθαίολος
V 565, XV 440	magnanimo	μεγαθύμου
XI 57	grande	μέγας
X 406, XIV 423	pastor de huestes	ποιμὴν λαῶν
IV 505, VI 466, VI 494, VII 1, VIII 489, XII 462, XIII 823, XIV 65, XIV 231, XVI 588, XVI 760, XVII 316, 754, XVIII 175, XXII 274	ilustre, preclaro	φαίδιμος
VI 398, XIV 221	de bronceo casco	χαλκοκορυστής

Interpretamos el primero de los epítetos y el más frecuente como una evidencia de su constante visibilidad en el campo de batalla. Su constante actividad en la lucha hace que desde cualquier punto se pueda distinguir el penacho de su casco agitándose. El segundo puede aludir

tanto a su origen ilustre como a la misma visibilidad llamativa en el campo de batalla o, figuradamente su brillo interior que lo hace destacar también en la claridad de sus intenciones. El último, homicida, debe interpretarse más como una profesión, un sinónimo de guerrero eficiente que un delito. Destaca entre todo para nuestro trabajo el de “pastor de huestes”. Las responsabilidades del pastor de guiar, proteger y desarrollar a su rebaño coinciden a la perfección con las funciones del liderazgo.

## I. Desempeño de funciones directivas

### a) Funciones estratégicas

Héctor define con claridad la misión de su empresa: la salvación de Troya. No busca necesariamente la derrota de los griegos y la riqueza que se pueda obtener de ellos, sino, sobre todo, que abandonen su costa causando el menor número posible de bajas entre los troyanos y sus aliados. Recuerda a su pueblo que la lucha por salvar a los demás es la principal misión y considera que, si mantienen este objetivo siempre presente, vencerán. Por eso, rechaza la confianza excesiva o el miedo en los agüeros y deja claro en la asamblea que la única forma de acertar siempre es luchar por la patria: εἷς οἰωνὸς ἄριστος ἀμύνεσθαι περὶ πάτρης (XII 243)<sup>45</sup>.

Su actitud ante la guerra es única entre los personajes del poema. La lucha por la patria debe llevarse a cabo pero con el mínimo coste en pérdidas humanas. No se trata de luchar por luchar, como medio de obtener la gloria o la riqueza, el objetivo es rechazar a los griegos de Troya. Por eso no duda en aceptar las opciones de un duelo individual, ya que este le permite alcanzar la misión con el menor número de bajas. Como prueba de la importancia que da al cumplimiento de este objetivo estratégico, tenemos sus reacciones, siempre iguales, cada vez que se presenta la oportunidad de llegar a un final pactado de la guerra. Cuando su hermano Paris propone un duelo contra Menelao, se alegra imaginando el resultado favorable para los dos bandos, tal como aquel lo presenta (III 74-76).

ναίοιτε Τροίην ἐριβώλακα, τοὶ δὲ νεέσθων  
Ἄργος ἐς ἱππόβοτον καὶ Ἀχαιίδα καλλιγύναικα.  
ὥς ἔφαθ', Ἔκτωρ δ' αὖτ' ἐχάρη μέγα μῦθον ἀκούσας<sup>46</sup>

Fracasado este intento de duelo por la debilidad de Paris, Héctor vuelve a sentir la misma alegría ante la posibilidad que le presenta su hermano Héleno. Dotado del don de la adivinación, propone que Héctor acabe la guerra retando a duelo singular a los griegos. De inmediato Héctor detiene la batalla (VII 54-56).

ὥς ἔφαθ', Ἔκτωρ δ' αὖτε χάρη μέγα μῦθον ἀκούσας,  
καὶ ῥ' ἐς μέσσον ἰὼν Τρώων ἀνέεργε φάλαγγας,  
μέσσου δουρὸς ἐλών: οἳ δ' ἰδρύνθησαν ἅπαντες.<sup>47</sup>

Incapaz de resolver la contienda en un duelo, Héctor lidera la batalla manteniendo firme su misión principal de salvar a los troyanos. Esta misión está, en la mayoría de los casos, por

<sup>45</sup> “El mejor agüero y el único es luchar en defensa de la patria”. Para las traducciones que presentaré en las notas sucesivas a los textos griegos utilizaré la realizada por José García Blanco y Luis Macía Aparicio en la edición de la Colección Alma Mater del CSIC.

<sup>46</sup> “Ojalá vosotros habitéis Troya, de fértiles glebas, y ellos regresen a Argos, pastizal de caballos, y a Acaya, de bellas mujeres’. Así habló, y Héctor sintió una intensa alegría al oírlo”.

<sup>47</sup> “Así habló, y Héctor sintió una intensa alegría al oírlo. Fue al centro e hizo gestos de retener a los batallones troyanos con el asta asida por la mitad, y todos se quedaron quietos”.

encima incluso de su propia gloria. Lo vemos con claridad en los momentos previos al combate con Aquiles: Polidamante, ante el regreso de Aquiles al combate, le había recomendado retirarse con los troyanos y protegerse dentro de la ciudad. Héctor olvida por una vez su misión principal de evitar muertes innecesarias de los troyanos y se deja llevar por el deseo de gloria frente a Aquiles. Después de que el Pélida haya matado a gran número de troyanos, Héctor se queda solo ante las puertas de la ciudad esperando a Aquiles. Se muestra entonces arrepentido y avergonzado por haber olvidado su responsabilidad de cuidar las vidas de su pueblo. En el momento final recupera su misión de proteger a su pueblo y considera que es su obligación enfrentarse a Aquiles en vez de huir como le suplican sus padres y su esposa.

νῦν δ' ἐπεὶ ὤλεσα λαὸν ἀτασθαλίῃσιν ἐμῇσιν,  
αἰδέομαι Τρῶας καὶ Τρωάδας ἐλκεσιπέπλους,  
μή ποτέ τις εὔησι κακώτερος ἄλλος ἐμεῖο:  
Ἔκτωρ ἦφι βίῃφι πιθήσας ὤλεσε λαόν.  
ὥς ἐρέουσιν: ἐμοὶ δὲ τότ' ἂν πολὺ κέρδιον εἴη  
ἄντην ἢ Ἀχιλῆα κατακτείναντα νέεσθαι,  
ἥ ἐκεν αὐτῷ ὀλέσθαι ἐὺκλειῶς πρὸ πόληος.<sup>48</sup>

Al luchar por la vida de los troyanos cumple también su misión como gobernante, como hijo y como padre, ya que aportará gloria para ellos antes que para él mismo. Comentaremos más adelante, al evaluar sus competencias de liderazgo, la humildad de Héctor que lo lleva poner su interés por detrás del resto. Basta ahora presentar su plegaria a Zeus al despedirse de su mujer y su hijo. Quiere ante todo que todos digan que el hijo era mejor que el padre (VI 476-480).

Ζεῦ ἄλλοι τε θεοὶ δότε δὴ καὶ τόνδε γενέσθαι  
παῖδ' ἐμὸν ὥς καὶ ἐγὼ περ ἀριπρεπέα Τρώεσσιν,  
ὥδε βίην τ' ἀγαθόν, καὶ Ἰλίου ἴφι ἀνάσσειν:  
καὶ ποτέ τις εἴποι πατρός γ' ὅδε πολλὸν ἀμείνων  
ἐκ πολέμου ἀνιόντα.<sup>49</sup>

#### b) Funciones ejecutivas

Para cumplir con esta doble misión, con su pueblo y con su familia, Héctor sigue una estrategia propia de los mejores directivos. Considera que todos los troyanos y también los aliados forman un todo único junto con él. Al luchar por la supervivencia y la gloria de su pueblo y su familia, lucha también por su propia gloria. Se lo expresa con total claridad a su esposa cuando esta le reprocha que ponga su vida en peligro y olvide a su familia. Para Héctor luchar en primera línea con los demás troyanos es preocuparse no solo por su familia sino también por él mismo (VI 444-446).

οὐδέ με θυμὸς ἄνωγεν, ἐπεὶ μάθον ἔμμεναι ἐσθλὸς  
αἰεὶ καὶ πρῶτοισι μετὰ Τρώεσσι μάχεσθαι  
ἀρνύμενος πατρός τε μέγα κλέος ἢ δ' ἐμὸν αὐτοῦ.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> “Ahora que ha perecido la tropa por culpa de mis necedades, vergüenza me dan los troyanos y troyanas de rozagantes mantos, no sea que alguna vez alguien vil y distinto de mí diga: ‘Héctor, por fiarse de su fuerza, hizo perecer la hueste.’ Así dirán; y en ese caso para mí habría sido mucho mejor enfrentarme contra Aquiles y regresar después de matarlo o perecer yo mismo con gloria delante de la ciudad”.

<sup>49</sup> “¡Zeus y demás dioses! Concededme que este niño mío llegue a ser como yo, sobresaliente entre los troyanos, igual de valeroso en fuerza y rey con poder soberano en Ilio. Que alguna vez uno diga de él: ‘Es mucho mejor que su padre’, al regresar del combate”.

<sup>50</sup> “También me lo impide el ánimo, pues he aprendido a ser valiente en todo momento y a luchar entre los primeros troyanos, tratando de ganar gran gloria para mi padre y para mí mismo”.

Su habilidad para ejercer la función ejecutiva se puede ver en la firmeza demostrada en la toma de decisiones clave. El directivo no puede delegar nunca esta función en su equipo, puede escuchar sus consejos, pero, al final, la decisión debe ser suya. Así actúa Héctor, como podemos ver, con su consejero Polidamante. Escucha y acepta su consejo en lo accesorio, como cuando le propone dejar los carros y traspasar a pie las murallas del campamento de las naves griegas. Pero rechaza agriamente sus consejos cuando se trata de decidir si se sigue combatiendo o se busca refugio en las murallas de Troya (XVIII 284-286).

τὸν δ' ἄρ' ὑπόδρα ἰδὼν προσέφη κορυθαίολος Ἑκτωρ:  
Πουλυδάμα σὺ μὲν οὐκέτ' ἐμοὶ φίλα ταῦτ' ἀγορεύεις,  
ὅς κέλεαι κατὰ ἄστυ ἀλήμεναι αὐτίς ἰόντας.<sup>51</sup>

### c) Funciones de liderazgo

Hemos visto la claridad con la que Héctor define y cumple su misión como gobernante, así como la firmeza con la que toma las decisiones estratégicas necesarias para alcanzarla. Veremos ahora el modo excelente en el que desempeña la tercera función directiva, la de liderazgo. Una vez definido un objetivo y un plan para alcanzarlo, debe convencer y motivar a su pueblo para que lo asuma también como propio y se muestre así comprometido con una estrategia común.

Hemos adelantado ya algo del modo cómo lo consigue: reforzando el sentido de equipo. Sin embargo, esta apelación a la unidad y al sentido de grupo no es incompatible con la influencia individual para alinear intereses particulares, y tal vez dispares, con los del pueblo en su conjunto. Un buen ejemplo de esta doble gestión grupal e individual la tenemos en el modo en el que comienza la mayoría de los discursos o las voces de ánimo. Se refiere a cada uno de los principales aliados y destaca el hecho de que luchen juntos, codo con codo, como uno solo (VIII 173, XI 286, XIII 150, XV 486, XVII 184): Τρῶες καὶ Λύκιοι καὶ Δάρδανοι ἀγχιμαχηταὶ<sup>52</sup>.

También personaliza el discurso, cuando es necesario distinguir las diferentes motivaciones por las que lucha cada bando. No es necesario que todos luchen por los mismos motivos, lo importante es que sigan un solo objetivo. Los troyanos lo hacen por la defensa de sus familias y los aliados por la recompensa y la gloria. Cuando se dirige solo a los aliados en la batalla final, vincula ambas motivaciones y les recuerda que les ha hecho llamar para que defiendan a las familias troyanas a cambio de un premio que sale de los recursos de los propios troyanos (XVII 225-226).

τὰ φρονέων δώροισι κατατρύχω καὶ ἐδωδῆ  
λαούς, ὑμέτερον δὲ ἐκάστου θυμὸν ἀέξω<sup>53</sup>.

## II. Competencias directivas<sup>54</sup>

### a) Competencias estratégicas

<sup>51</sup> “Mirando con torva faz, replicó Héctor, de tremolante penacho: ‘¡Polidamante! Ya no me resulta grato eso que proclamas, pues nos mandas replegarnos y quedarnos cercados en la ciudad!’”.

<sup>52</sup> “Troyanos, licios y dárdanos, que lucháis cuerpo a cuerpo”.

<sup>53</sup> “Con la mira puesto en ellos (la protección de las familias troyanas) les requiso dádivas y vituallas a mis huestes y a cada uno de vosotros os acrecienta el ánimo”.

<sup>54</sup> En la página 246 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.



*Visión de negocio*

Como hemos comprobado al repasar el desempeño de sus funciones directivas, Héctor demuestra un conocimiento y una habilidad excelentes tanto en el “negocio” de la guerra como en el del gobierno de la ciudad. El reconocimiento de esta excelencia le llega no solo de su pueblo y sus aliados sino también de sus enemigos. Agamenón queda impresionado por las cualidades de Héctor en la lucha en torno a las naves. Aunque es hijo de mortales, su poder es equiparable al de otros héroes de estirpe divina (X 47-50).

οὐ γάρ πω ἰδόμην, οὐδ' ἔκλυον αὐδήσαντος  
ἄνδρ' ἓνα τοσσάδε μέρμερ' ἐπ' ἥματι μητίσασθαι,  
ὅσσ' Ἔκτωρ ἔρρεξε Διὶ φίλος υἷας Ἀχαιῶν  
αὐτῶς, οὔτε θεῶς υἱὸς φίλος οὔτε θεοῖο<sup>55</sup>.

Aquiles también reconoce esta preeminencia en el combate, cuando piensa que va a morir ahogado por el río Escamandro. Lamenta entonces que no sea Héctor, el mejor de los troyanos, sino el río quien le mate (XXI 279-280).

ὥς μ' ὄφελ' Ἔκτωρ κτεῖναι ὃς ἐνθάδε γ' ἔτραφ' ἄριστος:  
τῷ κ' ἀγαθὸς μὲν ἔπεφν', ἀγαθὸν δέ κεν ἐξενάριξε<sup>56</sup>:

Sus habilidades en el combate son equiparables a las de los dioses y el poeta lo pone al mismo nivel que Posidón tanto como líder como guerrero (XIV 389-391).

δὴ ῥα τότε αἰνοτάτην ἔριδα πολέμοιο τάνυσσαν  
κυανοχαῖτα Ποσειδάων καὶ φαίδιμος Ἔκτωρ,  
ἦτοι ὃ μὲν Τρώεσσιν, ὃ δ' Ἀργείοισιν ἀρήγων<sup>57</sup>.

Como veremos más adelante, Héctor demuestra un acertado autoconocimiento de sus capacidades. Este le hace admitir sus errores y limitaciones, pero también reconocer sus fortalezas. No es engreído o arrogante en los discursos previos a los duelos, pero sí se muestra confiado en sus capacidades. Así se lo hace saber al contrario, como vemos en el comienzo de su duelo contra Áyax (VII 235-237).

μή τί μευ ἤυτε παιδὸς ἀφαιροῦ πειρήτιζε  
ἢ ἐγυναικός, ἢ οὐκ οἶδεν πολεμήϊα ἔργα.  
αὐτὰρ ἐγὼν εὖ οἶδα μάχας τ' ἀνδροκτασίας τε<sup>58</sup>:

*Orientación interfuncional*

Héctor combina la inteligencia para dirigir con la destreza para luchar en primera línea y ejecutar sus planes junto a los demás. Esta polivalencia es la que le permite integrarse con sus

<sup>55</sup> “Pues jamás hasta ahora había visto ni oído decir que un solo hombre hubiera maquinado en un único día tantos horrores como Héctor, caro a Zeus, ha hecho a los hijos de los aqueos, ¡y eso que no es ni el hijo de un dios ni el de una diosa!”.

<sup>56</sup> “¡Ojalá me hubiera matado Héctor, el mejor que aquí se ha criado! ¡Un valeroso habría matado y a un valiente hubiera despojado!”.

<sup>57</sup> “Entonces fue cuando desplegaron la más atroz porfía del combate Poseidón, de azulada melena, y el esclarecido Héctor, protegiendo éste a los troyanos y aquél a los argivos”.

<sup>58</sup> “No me trates como a un débil niño o como a una mujer, que no conoce las bélicas empresas. Por mi parte, conozco bien las luchas y los homicidios”.

soldados y enseñar con su ejemplo el modo en el que espera que se comporten los demás. Antes del duelo con Áyax, destaca su habilidad para los diferentes modos de lucha, a pie, con el caballo, con lanza o con la espada (VII 237-241).

οἷδ' ἐπὶ δεξιᾷ, οἷδ' ἐπ' ἀριστερὰ νωμῆσαι βῶν  
ἀζαλέην, τό μοι ἔστι ταλαύρινον πολεμίζειν:  
οἷδα δ' ἐπαΐξαι μόθον ἵππων ὠκειάων:  
οἷδα δ' ἐνὶ σταδίῃ δηΐῳ μέλπεσθαι Ἄρηι<sup>59</sup>.

Tiene también la fuerza física de dos hombres y es capaz de levantar y lanzar una enorme piedra contra la puerta del campamento de las naves griegas para franquear la entrada a sus soldados (XII 447-449).

τὸν δ' οὐ κε δὴ δὴ ἀνέρε δήμου ἀρίστῳ  
ρήϊδίῳ ἐπ' ἄμαξαν ἀπ' οὐδεὸς ὀχλίσσειαν,  
οἷοι νῦν βροτοὶ εἰς: ὃ δέ μιν ῥέα πάλλε καὶ οἶος<sup>60</sup>.

Esta excelencia como soldado y general contrasta con sus limitaciones para el gobierno de la asamblea. Como ya hemos visto, tiene clara su responsabilidad de tomar las decisiones clave, pero necesita apoyo en las deliberaciones y el desarrollo de las asambleas. Héctor lo reconoce y acepta el consejo de Polidamante una vez que este le muestra la imposibilidad de ser bueno en todo (XIII 726-733).

οὐνεκά τοι περὶ δῶκε θεὸς πολεμήϊα ἔργα  
τοῦνεκα καὶ βουλῇ ἐθέλεις περιδμεναι ἄλλων:  
ἀλλ' οὐ πως ἄμα πάντα δυνήσεται αὐτὸς ἐλέσθαι.  
ἄλλῳ μὲν γὰρ ἔδωκε θεὸς πολεμήϊα ἔργα,  
ἄλλῳ δ' ὀρχηστύν, ἑτέρῳ κίθαριν καὶ αἰοιδήν,  
ἄλλῳ δ' ἐν στήθεσσι τιθεῖ νόον εὐρύοπα Ζεὺς  
ἐσθλόν,<sup>61</sup>

### *Red de relaciones*

Héctor, como un buen directivo, es consciente de la importancia de mantener una buena red de relaciones, tanto con los aliados como con los enemigos. Vimos anteriormente la atención que presta en responder de forma individual a las motivaciones de los aliados. Trata de mantenerlos siempre a favor evitando cualquier disensión. Glauco le reprocha con insultos su cobardía ante Áyax y la falta de reconocimiento del esfuerzo de los licios. La reacción de Héctor es dura, pero a la vez conciliadora. Comienza alabando la cordura de Glauco para reforzar su extrañeza con los insultos que acaba de hacerle (XVII 170-172).

<sup>59</sup> “Sé hacer oscilar a diestro y siniestro el cuero del buey curtido; eso es para mí combatir con escudo de bovina piel. Sé cargar en el tumulto de las ligeras yeguas y sé en la lucha a pie firme danzar en honor del hostil Ares”.

<sup>60</sup> “Los dos hombres mejores de su pueblo no lo habrían levantado con facilidad del suelo para cargarlo en una carreta como son ahora los mortales, mas él lo blandió solo fácilmente”.

<sup>61</sup> “Como la deidad te ha dotado mejor para las hazañas bélicas, pretendes también saber más que los demás en el consejo. Mas no es posible que hayas podido reunir en ti todo a la vez; pues la divinidad ha otorgado a uno las hazañas bélicas, a otro la danza, a otro la cítara y el canto, y a otro Zeus, de ancha voz, le infunde en el pecho juicio y cordura”.

Γλαῦκε τί ἦ δὲ σὺ τοῖος ἐὼν ὑπέροπλον ἔειπες;  
ὦ πόποι ἦ τ' ἐφάμην σὲ περὶ φρένας ἔμμεναι ἄλλων  
τῶν ὅσοι Λυκίην ἐριβόλακα ναιετάουσι.<sup>62</sup>

Después de explicar que ha huido más por prudencia que por cobardía, le llama tierno amigo y le anima a luchar a su lado para comprobar su valentía (XVII 179-182).

ἀλλ' ἄγε δεῦρο πέπον, παρ' ἔμ' ἴστασο καὶ ἴδε ἔργον,  
ἥ ἐ πανημέριος κακὸς ἔσσομαι, ὡς ἀγορεύεις,  
ἦ τίνα καὶ Δαναῶν ἀλκῆς μάλα περ μεμαῶτα  
σχήσω ἀμυνέμεναι περὶ Πατρόκλοιο θανόντος.<sup>63</sup>

También con el enemigo considera necesario Héctor mantener buena relación. Esta actitud se debe a su interés, ya comentado, por mantener alternativas de acuerdos de paz o de duelos personales que finalicen la guerra con pocas bajas entre los troyanos. Después de un largo duelo con Áyax, que deben finalizar por la llegada de la noche, no duda en intercambiar regalos con él para terminar de modo amistoso el duelo (VII 299-302).

δῶρα δ' ἄγ' ἀλλήλοισι περικλυτὰ δώομεν ἄμφω,  
ὄφρα τις ᾧδ' εἴπησιν Ἀχαιῶν τε Τρώων τε:  
ἡμὲν ἐμαρνάσθην ἔριδος πέρι θυμοβόροιο,  
ἦ δ' αὖτ' ἐν φιλότῃ διέτμαγεν ἀρθμήσαντε.<sup>64</sup>

### Negociación

Hemos valorado ya de manera suficiente el interés de Héctor en alcanzar acuerdos favorables a ambas partes que permitan terminar la guerra con el menor daño. Junto a esta disposición al acuerdo, muestra también una gran diligencia por formalizar las condiciones del acuerdo, como en el caso de las normas que regirán los duelos. Se empeña en concretar las consecuencias que tendrán para ambas partes los posibles resultados de forma que se reduzca el riesgo de prolongar las discusiones. Así hace ante los griegos proponiendo el duelo entre Paris y Menelao (III 92-95).

ὀππότερος δέ κε νικήσῃ κρείσσων τε γένηται  
κτῆμαθ' ἐλὼν εὖ πάντα γυναικῆ τε οἴκαδ' ἀγέσθω:  
οἱ δ' ἄλλοι φιλότῃ καὶ ὄρκια πιστὰ τάμωμεν.  
ὥς ἔφαθ', οἱ δ' ἄρα πάντες ἀκὴν ἐγένοντο σιωπῇ.<sup>65</sup>

<sup>62</sup> “¡Glaucó! ¿Por qué siendo como eres dices tales agravios? ¡Ay! Estaba seguro de que en prudencia superas a todos cuantos habitan en Licia, de fértiles glebas”.

<sup>63</sup> “Ea, ven aquí, tierno amigo, ponte a mi lado y mira mis proezas. Verás si soy cobarde todo el día, como tú proclamas, o si alguno de los dánaos, por muy ávido de proezas que esté, obligo a dejar la defensa del cadáver de Patroclo”.

<sup>64</sup> “Ea, intercambiémonos ambos primorosos regalos, para que así diga alguien de los aqueos y de los troyanos: ‘Realmente se batieron en disputa, devoradora del ánimo, y luego se separaron con amistad, pactando un amistoso acuerdo’”.

<sup>65</sup> “El que de los dos salga vencedor y resulte más fuerte llévase en buena hora a casa todas las riquezas y la mujer, y el resto sancionemos con víctimas amistad y leales juramentos. Así habló, y todos se quedaron callados en silencio”.

Aunque Menelao pide que venga Príamo a sellar el acuerdo, vemos a Héctor después junto a Ulises, experto negociador del bando griego, delimitando el campo y echando las suertes del primer tiro (III 314-316).

Ἑκτωρ δὲ Πριάμοιο πάϊς καὶ δῖος Ὀδυσσεὺς  
χωρὸν μὲν πρῶτον διεμέτρεον, αὐτὰρ ἔπειτα  
κλήρους ἐν κυνέῃ χαλκήρεϊ πάλλον ἐλόντες,<sup>66</sup>

Cuando es él quien combate en duelo, ya sea contra Áyax o contra Aquiles, su preocupación principal es pactar de antemano lo que se hará con el cadáver del vencido. Las armas serán para el vencedor, pero el cadáver será devuelto a sus familias para recibir unas exequias honorables. En su duelo con el Telamonio el acuerdo es sencillo y ambos coinciden sin tener que añadir más rescates por el cadáver.

#### b) Competencias de liderazgo

##### *Comunicación*

Héctor combina la excelencia en el discurso con el ejemplo a través de los hechos. Según un giro aplicado a la gestión directiva, hace lo que dice y dice lo que hace. De la importancia que él mismo atribuye al ejemplo como la mejor vía para infundir ánimo y valentía tenemos una buena prueba en su reacción ante las amenazas que lanza Aquiles a los troyanos a los pies de la ciudad. Para Héctor, con las palabras todos son vencedores, pero con las armas, con las acciones, solo unos pocos. Él no pierde el tiempo con amenazas que no pueda cumplir, sino que solo dirá lo que se considere capaz de hacer (XX 366 367).

Τρῶες ὑπέρθυμοι μὴ δείδιτε Πηλεΐωνα.  
καὶ κεν ἐγὼ ἐπέεσσι καὶ ἀθανάτοισι μαχοίμην,  
ἔγχεϊ δ' ἀργαλέον, ἐπεὶ ἦ πολὺ φέρτεροί εἰσιν<sup>67</sup>.

Ya hemos visto anteriormente, al mencionar los duelos, cómo influye Héctor tanto sobre los aliados troyanos como sobre los griegos. Comienza los discursos situado entre ambos, para representar su imparcialidad, y reclama, de manera formular, la atención. Anuncia a continuación que lo que va a decir sale directamente de su ánimo y por tanto es sincero, y busca lo mejor para ambas partes al proponer el duelo (VII 66-68).

Ἑκτωρ δὲ μετ' ἀμφοτέροισιν ἔειπε:  
κέκλυτέ μευ Τρῶες καὶ εὐκνήμιδες Ἀχαιοὶ  
ὄφρ' εἴπω τά με θυμὸς ἐνὶ στήθεσσι κελεύει<sup>68</sup>.

Cuando se dirige a los aliados, personaliza el discurso buscando un impacto individual. En varias ocasiones, con mayor o menos desarrollo, presenta Homero el mismo discurso de

<sup>66</sup> “Héctor, hijo de Príamo, y Ulises, de la casta de Zeus, acotaron primero el campo y, a continuación, echaron suertes en un morrión, guarnecido de bronce, y las agitaron”.

<sup>67</sup> “¡Soberbios troyanos! No tengáis miedo del Périda. De palabra también yo lucharía hasta con los inmortales; pero con la pica ya es más difícil, pues son muy superiores”.

<sup>68</sup> “Héctor dijo en medio de ambos bandos; “¡Oídme, troyanos y aqueos, de buenas grebas, que quiero decir lo que el ánimo en el pecho me ordena!”.

ánimo a los aliados troyanos. Se dirige a cada pueblo, los llama amigos y les pide que se comporten como hombres en la batalla (VIII 172-174)<sup>69</sup>.

Ἑκτωρ δὲ Τρώεσσιν ἐκέκλετο μακρὸν αὖσας:  
Τρῶες καὶ Λύκιοι καὶ Δάρδανοι ἀγχιμαχῆται  
ἀνέρες ἔστε φίλοι, μνήσασθε δὲ θούριδος ἀλκῆς<sup>70</sup>.

El efecto de estos discursos es inmediato. Motivan a cada uno de manera individual tanto en el ánimo como en la fuerza (XIII 155): ὥς εἰπὼν ὄτρυνε μένος καὶ θυμὸν ἐκάστου<sup>71</sup>.

La habilidad de Héctor para comunicar también destaca en la estructura de sus discursos. Una vez que ha atraído la atención de todos, sigue un hilo de argumentación que busca el convencimiento. Tenemos una buena muestra en el discurso que dirige a los troyanos después de la jornada de lucha en torno a las naves de los griegos. La llegada de la noche les hace finalizar una batalla que tenían ganada. Debe mantener con su discurso el coraje, el optimismo y el sentido de equipo y a la vez mostrar precaución y organizar la defensa durante la noche. Analizamos con detalle la estructura de este discurso.

Comienza con un mensaje de confianza en la victoria. Solo la noche ha impedido que esta llegara (VIII 498-501).

νῦν ἐφάμην νῆας τ' ὀλέσας καὶ πάντας Ἀχαιοὺς  
ἂψ ἀπονοστήσειν προτὶ Ἴλιον ἠνεμόεσσιν:  
ἀλλὰ πρὶν κνέφας ἦλθε, τὸ νῦν ἐσάωσε μάλιστα  
Ἀργείους καὶ νῆας ἐπὶ ῥηγμῖνι θαλάσσης<sup>72</sup>.

Después pide que se preocupen por recobrar fuerzas todos con una abundante cena. Deben comenzar por los caballos de forma que estén de nuevo listos para culminar la batalla a la mañana siguiente. A continuación, irán a buscar alimentos y bebida para los soldados a la ciudad. Detalla cada uno de los elementos que deben traer de sus casas. Por su abundancia, más parece una preparación del banquete de celebración de la victoria que una cena entre dos días de batalla. El efecto psicológico de esta confianza en la victoria hace que la motivación de los soldados se mantenga alta (VIII 503-507).

ἀτὰρ καλλίτριχας ἵππους  
λύσαθ' ὑπὲς ὀρέων, παρὰ δὲ σφισι βάλλετ' ἐδωδὴν:  
ἐκ πόλιος δ' ἄξεσθε βόας καὶ ἴφια μῆλα  
καρπαλίμως, οἶνον δὲ μελίφρονα οἰνίζεσθε  
σῖτόν τ' ἐκ μεγάρων<sup>73</sup>.

Conseguido este optimismo casi festivo, Héctor se ocupa de la organización de la defensa del campamento junto a las naves y de la protección de la ciudad. Seguro de una victoria

<sup>69</sup> Se repite también en VI 111, XI 285-287, XVII 184-185, XI 286-287, XV 487.

<sup>70</sup> "Héctor arengó a los troyanos con recia voz: '¡Troyanos, licios y dárdanos, que lucháis cuerpo a cuerpo! ¡Sed hombres, amigos, recordad vuestro impetuoso coraje!'".

<sup>71</sup> "Con estas palabras excitó el ánimo y la furia de cada uno".

<sup>72</sup> "Ahora estaba seguro de que tras aniquilar las naves y a todos los aqueos regresaría (Héctor) a la ventosa Ilio; mas, se ha anticipado la oscuridad, que es lo que más ha salvado a los argivos y sus naves sobre el rompiente mar".

<sup>73</sup> "Los caballos, de bellas crines, desatadlos de los carros y echadles el pienso. Traed de la ciudad bueyes y cebado ganado con presteza. Proveeos de vino, dulce para las mientes, y de trigo de vuestras casas".

en la batalla abierta, solo teme que durante la noche puedan darse a la fuga los griegos en sus naves o bien entrar en la ciudad aprovechando que los soldados están acampados fuera. La opción de que les ataquen a ellos no la contempla, ya que son en ese momento, como acaba de decirles, invencibles.

Organizada la guardia nocturna, no tiene más instrucciones que dar hasta el día siguiente y cierra formalmente esta parte del discurso (VIII 524-525).

μῦθος δ' ὃς μὲν νῦν ὑγιῆς εἰρημένος ἔστω,  
τὸν δ' ἠοῦς Τρώεσσι μεθ' ἵπποδάμοις ἀγορεύσω<sup>74</sup>.

Para concluir, vuelve a su propósito de mantener alta la seguridad en la victoria con un nuevo mensaje de confianza. Argumenta esta vez las bases de esta confianza refiriéndose a la ayuda los dioses (VIII 526-528).

ἔλπομαι εὐχόμενος Δί τ' ἄλλοισιν τε θεοῖσιν  
ἐξελάαν ἐνθένδε κύνας κηρεσιφορήτους,  
οὓς κῆρες φορέουσι μελαινάων ἐπὶ νηῶν<sup>75</sup>.

También les da como motivo de confianza su propia excelencia en la batalla. Será capaz de derrotar a Diomedes, que era entonces el principal guerrero de los griegos (VIII 536-538).

ἀλλ' ἐν πρώτοισιν οἴω  
κεῖσεται οὐτηθεῖς, πολέες δ' ἀμφ' αὐτὸν ἐταῖροι  
ἡλίου ἀνιόντος ἐς αὔριον<sup>76</sup>:

Como vemos, en un discurso de breve duración es capaz de generar confianza, reforzar su liderazgo y dar instrucciones para la defensa. Mueve a la acción y también refuerza el ánimo. La reacción de la tropa fue de absoluta devoción a su líder (VIII 542): ὥς Ἐκτωρ ἀγόρευ', ἐπὶ δὲ Τρῶες κελάδησαν<sup>77</sup>.

#### *Dirección de personas*

Hemos adelantado ya algunas de las claves de la excelencia de Héctor como gestor de personas. Su alto sentido de equipo compatible con un trato personalizado y su liderazgo basado en el ejemplo. Logra de este modo un alto nivel de compromiso en su ejército. Homero describe varias veces y casi de forma idéntica el modo en el que lograba unir estas habilidades en el campo de batalla. Recorre incansable, a pie y en su carro, todas las secciones de la batalla y anima a cada uno de forma que genera una gran actividad bélica (VI 103-105, XI 211-213).

αὐτίκα δ' ἐξ ὀχέων σὺν τεύχεσιν ἄλτο χαμᾶζε,  
πάλλων δ' ὀξέα δοῦρα κατὰ στρατὸν ὥχετο πάντη

<sup>74</sup> “La propuesta sensata para el presente quede dicha como está. Al alba proclamaré otra ante los troyanos, domadores de caballos”.

<sup>75</sup> “Hago votos a Zeus y a los demás dioses con la esperanza de expulsar de aquí a esos perros, para las parcas traídos, a quienes los hados acarrearán sobre las negras naves”.

<sup>76</sup> “Confío en que entre los primeros quede tendido y herido con muchos compañeros en torno de él mañana al salir el sol”.

<sup>77</sup> “Así habló Héctor ante todos, y los troyanos lo aclamaron”.

ὁτρύνων μαχέσασθαι, ἔγειρε δὲ φύλοπιν αἰνὴν<sup>78</sup>.

Animada la batalla y despertado el ardor en su tropa, se pone él mismo al frente y lucha como uno más dentro del grupo (VIII 337): "Ἐκτωρ δ' ἐν πρώτοισι κίε σθένει βλεμεαίνων<sup>79</sup>".

Homero describe de manera muy clara el efecto que provocaba en sus soldados la aparición de Héctor en el campo de batalla. Era como el viento en las velas para unos marineros que llevasen tiempo remando (VII 4-7).

ὥς δὲ θεὸς ναύτησιν ἐελδομένοισιν ἔδωκεν  
οὔρον, ἐπεὶ κε κάμωσιν ἐϋξέστης ἐλάτῃσι  
πόντον ἐλαύνοντες, καμάτῳ δ' ὑπὸ γυῖα λέλυνται,  
ὥς ἄρα τὼ Τρώεσσιν ἐελδομένοισι φανήτην<sup>80</sup>.

Tenemos pocas escenas en las que Héctor influya sobre una sola persona, ya que la mayoría son actuaciones en el campo de batalla con el fin de animar a la tropa en su conjunto. Podemos deducir cómo sería su estilo de gestión e influencia individual por el modo en el que le recuerda Helena una vez muerto. Junto a Príamo era el único que la defendía de las acusaciones de los troyanos de haber causado la ruina de la ciudad. Para lograrlo se apoyaba, además de en las advertencias, en su temperamento suave y sus amables palabras (XXIV 771-772).

ἀλλὰ σὺ τὸν ἐπέεσσι παραιφάμενος κατέρυκες  
σῆ τ' ἀγανοφροσύνη καὶ σοῖς ἀγανοῖς ἐπέεσσι<sup>81</sup>.

### *Delegación*

Generalmente los líderes que basan su influencia en el ejemplo y en la excelencia por encima del equipo recurren poco a la delegación. Consideran que deben ser ellos en cada momento los protagonistas en el desempeño de las funciones de su puesto. Confiados en sus capacidades sobresalientes, no comparten sus responsabilidades con otros para estar seguros de que el resultado será el que ellos esperan. Héctor no admite, por ejemplo, que Polidamante en la asamblea comparta su liderazgo, sino que pide a los troyanos que solo le hagan caso a él y actúen exactamente como él diga (XVIII 296-297).

οὐ γάρ τις Τρώων ἐπιπείσεται: οὐ γὰρ ἑάσω.  
ἀλλ' ἄγεθ' ὥς ἂν ἐγὼ εἴπω, πειθώμεθα πάντες<sup>82</sup>.

Tan solo acepta ceder alguna de sus funciones, cuando es físicamente imposible estar en dos lugares a la vez como director. En esos casos delega, pero da instrucciones claras ante todos los demás soldados de lo que se debe hacer. Los soldados siguen entonces a aquel en

<sup>78</sup> "Al punto del carro saltó a tierra con las armas blandiendo las agudas lanzas, recorrió el ejército por doquier instándolos a luchar y despertó una atroz contienda".

<sup>79</sup> "Héctor marchaba entre los primeros haciendo gala de su brío".

<sup>80</sup> "Como la divinidad a los marineros el ansiado viento próspero, cuando están cansados de batir el ponto con los mismos pulidos remos y sus miembros están lasos de fatiga, con la misma ansia fue acogida su aparición entre los troyanos".

<sup>81</sup> "Tú lo contenías a fuerza de advertencias y con tu temperamento suave y tus amables palabras".

<sup>82</sup> "Mas ninguno de los troyanos te obedecerá: no lo consentiré. Ea, como yo os voy a decir, hagamos caso todos".

quien ha delegado Héctor, porque han oído las instrucciones que daba y saben que, aunque se ausente, seguirá las órdenes de su líder (XIII 751-757).

Πουλυδάμα σὺ μὲν αὐτοῦ ἐρύκακε πάντας ἀρίστους,  
αὐτὰρ ἐγὼ κεῖσ' εἶμι καὶ ἀντιῶ πολέμοιο:  
αἶψα δ' ἐλεύσομαι αὐτίς ἐπὶν εὖ τοῖς ἐπιτείλω.  
ἦ ῥα, καὶ ὀρμήθη ὄρεϊ νιφόντι ἐοικῶς  
κεκλήγων, διὰ δὲ Τρώων πέτετ' ἡδ' ἐπικούρων.  
οἳ δ' ἐς Πανθοΐδην ἀγαπήνορα Πουλυδάμαντα  
πάντες ἐπεσσεύοντ', ἐπεὶ Ἑκτορὸς ἔκλυον αὐδὴν<sup>83</sup>.

Una competencia relacionada con la delegación es la de identificar con rapidez cuál es la persona adecuada para cada puesto. Esto permite reemplazar las bajas con agilidad y traspasar funciones de una persona a otra. En dos ocasiones se queda Héctor sin el auriga de su carro, asume él entonces la conducción, pero, de inmediato, encuentra entre el fragor de la batalla al más adecuado para reemplazarlo (VIII 316-319).

Ἑκτορα δ' αἰνὸν ἄχος πύκασε φρένας ἡνιόχοιο:  
τὸν μὲν ἔπειτ' εἶασε καὶ ἀχνύμενός περ ἑταίρου,  
Κεβριόνην δ' ἐκέλευσεν ἀδελφεὸν ἐγγὺς ἐόντα  
ἵππων ἡνί' ἐλεῖν: ὃ δ' ἄρ' οὐκ ἀπίθησεν ἀκούσας<sup>84</sup>.

#### *Trabajo en equipo*

El sentido de equipo que el liderazgo de Héctor inspira en sus hombres provoca que siempre ataquen como una masa compacta detrás de su líder. Así lo repite dos veces Homero en el poema (XIII 136, XVII 262): Τρῶες δὲ προὔτυψαν ἀολλέες, ἦρχε δ' ἄρ' Ἑκτωρ<sup>85</sup>.

Los compara en otra ocasión, dirigidos por Héctor, con las llamas o un huracán. Esta unión le da la confianza de tomar las naves y acabar con los griegos (XIII 39-42).

Τρῶες δὲ φλογὶ ἴσοι ἀολλέες ἡὲ θυέλλῃ  
Ἑκτορι Πριαμίδῃ ἄμοτον μεμαῶτες ἔποντο  
ἄβρομοι αὐΐαχοι: ἔλποντο δὲ νῆας Ἀχαιῶν  
αἰρήσειν, κτενέειν δὲ παρ' αὐτόθι πάντας ἀρίστους<sup>86</sup>.

Describe también el poeta la solidez de esta unión de manera muy gráfica al mostrar la reacción ante uno de los discursos de Héctor. Sus palabras hacen que el furor de todos se entrelace y quede como uno solo (XX 373-374).

<sup>83</sup> “¡Polidamante! Retén tú aquí a todos los paladines; y yo acudiré allí a afrontar el combate y regresaré en cuanto les dé las recomendaciones oportunas.” Dijo y se lanzó, semejante a un nevado monte, entre gritos, volando a través de troyanos y aliados. A reunirse con el cortés Polidamante Pantoida todos se precipitaron, al escuchar la orden de Héctor”.

<sup>84</sup> “Atroz aflicción por el auriga se apiñó en las mientes de Héctor. Entonces, aun afligido por su compañero, lo dejó allí y ordenó a su hermano Cebriones, que estaba cerca, tomar las riendas de los caballos; y él no desobedeció al oírlo”.

<sup>85</sup> “Los troyanos cargaron en masa compacta con Héctor en cabeza recto”.

<sup>86</sup> “Los troyanos, como la llama o el huracán, en compacto tropel seguían, llenos de desmedida furia, a Héctor Priámda entre alboroto y alaridos. Tenía la esperanza de conquistar las naves de los aqueos y matar allí a todos los paladines”.



ὥς φάτ' ἐποτρύνων, οἳ δ' ἀντίοι ἔγχε' ἄειραν  
 Τρῶες: τῶν δ' ἄμυδις μίχθη μένος, ὥρτο δ' ἀϋτή<sup>87</sup>.

El apoyo de Héctor a su ejército y el cuidado por salvar sus vidas, le llevan a permanecer con ellos, aunque entienda que la batalla está perdida y pone en peligro su propia vida (XVI 362-363).

ἦ μὲν δὴ γίγνωσκε μάχης ἑτεραλκέα νίκην:  
 ἀλλὰ καὶ ὥς ἀνέμινε, σάω δ' ἐρίφρας ἐταίρους<sup>88</sup>.

Esta preocupación por sus soldados, a los que considera compañeros, es también correspondida por ellos. Se muestran en la batalla dispuestos a protegerle con sus escudos y sacarle de la primera línea cuando es herido (XIV 426-428).

τῶν δ' ἄλλων οὐ τίς εὖ ἀκήδεσεν, ἀλλὰ πάροιθεν  
 ἀσπίδας εὐκύκλους σχέθον αὐτοῦ. τὸν δ' ἄρ' ἐταῖροι  
 χερσὶν ἀείραντες φέρον ἐκ πόνου<sup>89</sup>.

Héctor es consciente de que este cuidado por su ejército conlleva que todos luchen a su lado como un solo hombre protegiéndose unos a otros. Se jacta de ello ante Patroclo al mostrarle cómo le han abandonado los suyos dejándole morir solo (XVI 834-837).

ἔγχεϊ δ' αὐτὸς  
 Τρωσὶ φιλοπολέμοισι μεταπρέπω, ὃ σφιν ἀμύνω  
 ἦμαρ ἀναγκαῖον: σὲ δέ τ' ἐνθάδε γῦπες ἔδονται.  
 ἃ δεῖλ', οὐδέ τοι ἐσθλὸς ἐὼν χραίσμησεν Ἀχιλλεύς,<sup>90</sup>

Únicamente al enfrentarse a su destino final, Héctor queda solo una vez que todos los troyanos se han refugiado en la ciudad. Como hemos comentado al evaluar el desempeño de su función estratégica, considera el héroe que esta misión es exclusivamente suya (XXII 5-6).

Ἔκτορα δ' αὐτοῦ μέναι ὅλοιή μοῖρα πέδησεν  
 ἱλίου προπάρσιθε πυλάων τε Σκαιάων<sup>91</sup>.

#### c) Competencias de eficacia personal

##### *Proactividad*

Ya hemos mostrado varios ejemplos de la proactividad de Héctor en el campo de batalla, al comentar sus competencias de liderazgo. Con su ejemplo anima a todos a no dejar de avanzar

<sup>87</sup> “Así habló para estimularlos, y calaron contra él sus picas los troyanos. El furor de todos se mezcló y se alzó el griterío”.

<sup>88</sup> “Bien se daba cuenta de que cambiaban las tornas de la victoria; pero aun así resistía y salvaba a sus muy fieles compañeros”.

<sup>89</sup> “Tampoco ninguno de los demás se descuidó de él; todos delante alzaron los circulares broqueles, y sus compañeros, cargándolo a cuestras, lo sacaron de la faena”.

<sup>90</sup> “También yo con la pica sobresalgo entre los combativos troyanos, porque les aparto del día fatal; a ti, en cambio, los buitres te devorarán aquí. ¡Infeliz! No te ha socorrido ni Aquiles, por valeroso que sea”.

<sup>91</sup> “Impedido por su destino fatal, Héctor quedó solo allí mismo, delante de Ilio y de las puertas Esceas”.

convencidos de la victoria. También en la asamblea rechaza cualquier propuesta de retroceder o refugiarse en la ciudad de forma que la iniciativa quede en manos de los griegos.

En algunas ocasiones el miedo o la indecisión lo llevan a quedarse inactivo o bien huir de la lucha. Sarpedón se lo recrimina en el combate, después de haber visto cómo dejaba solo a Eneas (V 485-486).

τὴν δ' ἔστηκας, ἀτὰρ οὐδ' ἄλλοισι κελεύεις  
λαοῖσιν μενέμεν καὶ ἀμυνέμεναι ὥρεσσι<sup>92</sup>.

Ante la ofensiva de los griegos liderados por Patroclo, se queda indeciso sin saber si debe enfrentarse a ellos o refugiarse con todos tras las murallas (XVI 712-714).

Ἔκτωρ δ' ἐν Σκαίῃσι πύλης ἔχε μώνυχας ἵππους:  
δίξε γὰρ ἡὲ μάχοιτο κατὰ κλόνον αὖτις ἐλάσσας,  
ἧ λαοὺς ἐς τεῖχος ὁμοκλήσειεν ἀλῆναι<sup>93</sup>.

Convencido por Apolo, que toma la forma de un tío de Héctor, decide regresar al combate y enfrentarse a Patroclo. Su miedo se torna en confianza mostrando el mismo optimismo que hemos observado anteriormente cuando arengaba a sus propias tropas. Aunque Patroclo, al morir, le vaticine su muerte a manos de Aquiles, él se mantiene confiado en poder vencerlo (XVI 859 861).

Πατρόκλεις τί νύ μοι μαντεύεαι αἰπὺν ὄλεθρον;  
τίς δ' οἶδ' εἶ κ' Ἀχιλεὺς Θετίδος πάϊς ἡϋκόμοιο  
φθῆῃ ἐμῷ ὑπὸ δουρὶ τυπεῖς ἀπὸ θυμὸν ὀλέσσαι<sup>94</sup>;

Incluso en el enfrentamiento con Aquiles sigue creyendo Héctor en sus opciones de victoria (XX 436-437).

αἶ κέ σε χειρότερός περ ἔων ἀπὸ θυμὸν ἔλωμαι  
δουρὶ βαλὼν, ἐπεὶ ἦ καὶ ἐμὸν βέλος ὅξυ πάροιθεν<sup>95</sup>.

Este optimismo público de Héctor, que predomina sobre los momentos de duda o temor, es uno de los atractivos de su liderazgo. Junto a la calidad en la ejecución, sus seguidores podían además percibir también la seguridad con la que actuaba.

Si consideramos el desenlace de la batalla y de su duelo con Aquiles, se podría también considerar este optimismo como una debilidad fruto de su falta de autoconocimiento. El líder que no reconoce sus limitaciones tiene el peligro, como veremos más adelante, de fracasar en su gestión personal.

<sup>92</sup> “Mas tú estás inactivo y ni siquiera mandas a las demás huestes resistir y defender a sus propias esposas.”

<sup>93</sup> “Héctor detuvo en las puertas Esceas los solípedos caballos, pues dudaba si girar riendas y luchar en medio del tropel o animar a las huestes a refugiarse dentro de la muralla”.

<sup>94</sup> “¡Patroclo! ¿Por qué me vaticinas el abismo de la ruina? ¿Quién sabe si Aquiles, hijo de Tetis, de hermosos cabellos, se anticipará y perecerá antes que yo, golpeado por mi lanza?”.

<sup>95</sup> “Puede que aun siendo inferior sea yo quien te arrebate la vida acertando con la lanza: también mi dardo está afilado siempre”.

*Gestión personal*

En estas competencias es en las que Héctor se muestra el más humano de los héroes. Podemos encontrar en el mismo canto a un excelente gobernante y un poderoso jefe del ejército y, en absoluto contraste, al hombre asustado e inseguro que huye solo o se refugia en sus propias tropas.

Dentro de las competencias que se asocian con la capacidad de gestionarse a uno mismo, Héctor destaca en la gestión del tiempo y en la atención, y se muestra débil en la gestión del estrés.

Comprobamos su atención en cumplir con su responsabilidad de dirigir a los troyanos, al rechazar las atenciones de su madre que lo podrían desviar de esta tarea (VI 264-265).

μή μοι οἶνον ἄειρε μελίφρονα πότνια μήτηρ,  
μή μ' ἀπογυιώσης μένεος, ἀλκῆς τε λάθωμαι<sup>96</sup>:

Tampoco se demora en discusiones con Paris, sino que da prioridad a la rápida incorporación a la batalla (VI 526): ἀλλ' ἴομεν: τὰ δ' ὀπισθεν ἀρεσσόμεθ'<sup>97</sup>.

Frente a esta diligencia en el desempeño de sus funciones, muestra también Héctor en la batalla momentos de cobardía en los que abandona de sus responsabilidades. En ocasiones, el miedo es compartido por sus soldados, como en los momentos previos a su duelo frente a Áyax (VII 215-218).

Τρῶας δὲ τρόμος αἰνὸς ὑπήλυθε γυῖα ἕκαστον,  
Ἕκτορι τ' αὐτῷ θυμὸς ἐνὶ στήθεσσι πάτασεν:  
ἀλλ' οὐ πῶς ἔτι εἶχεν ὑποτρέσαι οὐδ' ἀναδῦναι  
ἄψ λαῶν ἐς ὄμιλον, ἐπεὶ προκαλέσσατο χάρμη<sup>98</sup>.

En todo caso, aunque manifieste su temor y se muestre indeciso, no evita el enfrentamiento con Áyax. En este caso su proactividad y decisión vencen su ansiedad.

En otras ocasiones, más por prudencia que por miedo, no duda en dirigir él mismo la retirada de todos los troyanos (XVI 656-658).

Ἕκτορι δὲ πρωτίστῳ ἀνάλκιδα θυμὸν ἐνῆκεν:  
ἐς δίφρον δ' ἀναβάς φύγαδ' ἔτραπε, κέκλετο δ' ἄλλους  
Τρῶας φευγέμεναι: γνῶ γὰρ Διὸς ἱρὰ τάλαντα<sup>99</sup>.

Estas muestras de temor ante el enemigo no pasan desapercibidas a los líderes de los aliados de Troya. Glauco, jefe de los licios, reprocha a Héctor su cobardía poniendo en evidencia su inconsistencia en momentos de estrés o miedo (XVII 142-143).

<sup>96</sup> “No me ofrezcas vino, dulce para las mientes, augusta madre, no sea que me relajes la furia y me olvide del coraje”.

<sup>97</sup> “Ea, vayamos; eso lo arreglaremos más tarde”.

<sup>98</sup> “A cada troyano un atroz temblor le invadió las piernas y al propio Héctor su ánimo le palpitó en el pecho. Pero ya no podía retroceder en modo alguno ni reintegrarse a la multitud de las tropas, tras haberlo desafiado a duelo”.

<sup>99</sup> “Antes que nada privó de coraje y de ánimo a Héctor, que montó en el carro, se dio a la fuga y arengó a los demás troyanos a huir; pues advirtió la sacra balanza de Zeus”.

Ἕκτορ εἶδος ἄριστε μάχης ἄρα πολλὸν ἐδεύεο.  
ἦ σ' αὐτὼς κλέος ἐσθλὸν ἔχει φύξηλιν ἐόντα<sup>100</sup>.

También Apolo le reprocha esta cobardía tomando la forma de uno de sus colaboradores (XVII 586-588).

Ἕκτορ τίς κέ σ' ἔτ' ἄλλος Ἀχαιῶν ταρβήσειεν;  
οἷον δὴ Μενέλαον ὑπέτρεσας, ὃς τὸ πάρος γε  
μαλθακὸς αἰχμητής<sup>101</sup>.

Pero sin duda, el momento en que se manifiesta de modo más dramático este contraste, tan humano, en el ánimo de Héctor es en su combate final contra Aquiles. Después de mantenerse firme esperando la llegada de Aquiles, al verle aparecer no puede evitar ser presa del pánico y sale huyendo en torno a la ciudad (XXII 136-137).

Ἕκτορα δ', ὡς ἐνόησεν, ἔλε τρόμος: οὐδ' ἄρ' ἔτ' ἔτλη  
αὔθι μένειν, ὀπίσω δὲ πύλας λίπε, βῆ δὲ φοβηθείς<sup>102</sup>.

### *Desarrollo personal*

Aunque frente a los demás trate de mostrar un optimismo desmesurado, Héctor es consciente de sus limitaciones, como acabamos de ver. Es capaz de quedar paralizado por el miedo o de huir si se ve sin alternativas de victoria. Este reconocimiento de sus defectos, es la condición necesaria para el propio desarrollo personal. Vemos en él suficientes muestras de las tres competencias que se incluyen en esta área: autocrítica, autoconocimiento y, como consecuencia de las dos, aprendizaje.

Héctor admite las críticas a sus defectos cuando vienen de otros guerreros excelentes, como Sarpedón. Escucha con atención y actúa de inmediato, cuando este le recrimina que deja todo el esfuerzo de la batalla a los aliados, mientras los troyanos se ocultan en la ciudad (V 493-496).

ὥς φάτο Σαρπηδῶν, δάκε δὲ φρένας Ἕκτορι μῦθος:  
αὐτίκα δ' ἐξ ὀχέων σὺν τεύχεσιν ἄλτο χαμᾶζε,  
πάλλων δ' ὀξέα δοῦρα κατὰ στρατὸν ὥχετο πάντη  
ὀτρύνων μαχέσασθαι, ἔγειρε δὲ φύλοπιν αἰνὴν<sup>103</sup>.

También él mismo reconoce sus errores y los lamenta por el daño que puede haber causado a los demás. Su deseo de excelencia individual en el campo de batalla es difícil de compaginar con su obligación de cuidar de la vida de su pueblo. En sus últimos momentos,

<sup>100</sup> “¡Héctor, eres presumido, mas muy inútil para la lucha! Vana es la noble fama que tienes, pues eres propenso a huir”.

<sup>101</sup> “¡Héctor! ¿Queda algún otro aqueo que no te intimide? Has huido despavorido hasta de Menelao, que siempre ha sido un lancero sin valía”.

<sup>102</sup> “Nada más verlo, Héctor fue presa del temblor y ya no soportó seguir allí, sino que dejó atrás las puertas y echó a huir”.

<sup>103</sup> “Así habló Sarpedón, y la reprimenda mordió a Héctor las mientes. Al punto, del carro saltó a tierra con las armas y blandiendo agudas lanzas recorrió el ejército por doquier, instándolos a luchar, y despertó una atroz contienda”.

mientras espera solo el ataque de Aquiles ante la puerta de Troya, reconoce el error de haberse dejado llevar por la euforia de la batalla, en vez de retirarse con todo su pueblo dentro de las murallas, como le recomendaba Polidamante (XXII 104-105).

ἀλλ' ἐγὼ οὐ πιθόμην: ἦ τ' ἂν πολὺ κέρδιον ἦεν.  
νῦν δ' ἐπεὶ ὤλεσα λαὸν ἀτασθαλίῃσιν ἐμῇσιν,  
αἰδέομαι Τρῶας καὶ Τρωάδας ἐλκεσιπέλους<sup>104</sup>.

Da prueba de un claro conocimiento de sí mismo en uno de sus enfrentamientos con Aquiles, al reconocer su inferioridad frente al Pélida. Esta inferioridad, lejos de desanimarle, le hace tener una mayor confianza en los dioses que deciden el resultado de las batallas sin tener en cuenta la valía de los guerreros (XX 434-435).

οἶδα δ' ὅτι σὺ μὲν ἐσθλός, ἐγὼ δὲ σέθεν πολὺ χεῖρων.  
ἀλλ' ἦτοι μὲν ταῦτα θεῶν ἐν γούνασι κεῖται<sup>105</sup>.

Este reconocimiento de sus limitaciones le anima a escuchar las críticas de otros, como acabamos de ver, y también los consejos en el campo de batalla. Se deja guiar por su hermano Héleno: ὡς ἔφαθ', Ἐκτωρ δ' οὐ τι κασιγνήτῳ ἀπίθησεν (VI 102)<sup>106</sup>.

También escucha de Polidamante el consejo sobre el mejor modo de pasar el foso del campamento de las naves griegas. Al instante lo pone en práctica (XII 80-81).

ὡς φάτο Πουλυδάμας, ἅδε δ' Ἐκτορι μῦθος ἀπήμων,  
αὐτίκα δ' ἐξ ὁχέων σὺν τεύχεσιν ἄλτο χαμᾶζε<sup>107</sup>.

### *Acción personal*

Solo en momentos de terror se ve flaquear a Héctor o mostrarse reacio a actuar. En todas las demás situaciones destaca su energía para proceder con absoluta decisión y firmeza de voluntad. Su hermano Paris destaca esta entre sus virtudes en los primeros cantos (III 63): ὡς σοὶ ἐνὶ στήθεσσι ἀτάρβητος νόος ἐστὶ<sup>108</sup>.

Cuando se retira de la batalla para pedir a las mujeres troyanas que hagan sacrificios por la victoria de sus tropas, no se demora un instante en regresar a la batalla una vez realizado el encargo. Helena trata en vano de retenerle, para que descansa sentado a su lado (VI 360-362).

μή με κάθιζ' Ἑλένη φιλέουσά περ: οὐδέ με πείσεις:  
ἦδη γάρ μοι θυμὸς ἐπέσσεται ὄφρ' ἐπαμύνω  
Τρώεσσ', οἳ μέγ' ἐμεῖο ποθὴν ἀπεόντος ἔχουσιν<sup>109</sup>.

<sup>104</sup> “Mas yo no le he hecho caso, y ¡cuánto mejor habría sido! Ahora que ha perecido la tropa por culpa de mis necedades, vergüenza me dan los troyanos y troyanas de rozagantes mantos”.

<sup>105</sup> “Sé que tú eres valeroso y que yo soy muy inferior a ti. Pero estos asuntos descansan en las rodillas de los dioses”.

<sup>106</sup> “Así hablé, y Héctor no desobedeció a su hermano”.

<sup>107</sup> “Así habló Polidamante, y el irreprochable consejo plugo a Héctor, que al punto del carro saltó a tierra con las armas”.

<sup>108</sup> “¡Tan intrépida es la voluntad que hay dentro de tu pecho!”.

<sup>109</sup> “No me ofrezcas asiento, Helena, aunque me estimes; no me convencerás. Pues mi ánimo ya está en marcha, presto a defender a los troyanos, que intensa añoranza sienten por mi ausencia”.

En la batalla, frente a los temores ya expuestos anteriormente, también se muestra en otras ocasiones firme en el ataque (XVIII 158 160).

ὁ δ' ἔμπεδον ἀλκὴ πεποιθὼς  
ἄλλοτ' ἐπαίξασκε κατὰ μόθον, ἄλλοτε δ' αὖτε  
στάσκε μέγα ἰάχων· ὀπίσω δ' οὐ χάζετο πάμπαν<sup>110</sup>.

La capacidad de autocontrol de Héctor es limitada. Hemos visto cómo el miedo lo lleva a perder su firmeza y hay también algunos ejemplos del efecto de la ira sobre sus acciones descontroladas. El mismo Ulises describe a Aquiles el efecto de esta rabia en Héctor (IX 237-239).

Ἔκτωρ δὲ μέγα σθένει βλεμεαίνων  
μαίνεται ἐκπάγλως πίσυνος Διί, οὐδέ τι τίει  
ἀνέρας οὐδὲ θεούς· κρατερὴ δέ ἐ λύσσα δέδυκεν<sup>111</sup>.

Idéntica furia sin control se apodera de él, cuando ve morir a manos de Aquiles a su hermano Polidoro (XX 419-422).

Ἔκτωρ δ' ὥς ἐνόησε κασίγνητον Πολύδωρον  
ἔντερα χερσὶν ἔχοντα λιαζόμενον ποτὶ γαίῃ  
κάρ ῥά οἱ ὀφθαλμῶν κέχυτ' ἀχλύς· οὐδ' ἄρ' ἔτ' ἔτλη  
δηρὸν ἐκὰς στρωφᾷσθ', ἀλλ' ἀντίος ἦλθ' Ἀχιλλῆϊ<sup>112</sup>.

La integridad del héroe es también cambiante. Por un lado, muestra una absoluta devoción por su familia y busca la protección de su pueblo, y, por otro, se muestra cruel con el cuerpo de Patroclo. Sorprende la brutalidad con la que Héctor trata su cadáver. Una vez muerto, pretende cortarle la cabeza y arrojar su cuerpo a los perros. Una posible explicación podemos encontrarla en su deseo de vengar la misma crueldad que ha mostrado Aquiles con los jóvenes troyanos. Al ponerse, en esa ocasión, al nivel de Aquiles pretende demostrar, tanto a griegos como a los troyanos, su igualdad con el mejor de los guerreros. Si consideramos sus demás competencias y lo evaluado hasta ahora, nos inclinamos a pensar que se trata más de una estrategia militar para animar a sus tropas que un verdadero deseo de equiparar su gloria a la de Aquiles (XVII 125 127).

Ἔκτωρ μὲν Πάτροκλον ἐπεὶ κλυτὰ τεύχε' ἀπηύρα,  
ἔλχ' ἴν' ἀπ' ὤμοιιν κεφαλὴν τάμοι ὀξείῃ χαλκῷ,  
τὸν δὲ νέκυν Τρωῆσιν ἐρυσσάμενος κυσὶ δοίῃ<sup>113</sup>.

A pesar de este comportamiento, seguirá siendo el troyano más apreciado por Zeus por su piedad y su atención a los dioses (XXIV 65-68).

<sup>110</sup> “Mas él, fiado con firmeza en su valor, a veces arremetía entre la turba y a veces volvía a detenerse profiriendo grandes alaridos y en ningún momento se replegaba”.

<sup>111</sup> “Y Héctor, haciendo gran gala de su brío, exhibe terrorífica furia confiado en Zeus y ya no respeta ni a hombres ni aun a dioses, pues una brutal rabia lo posee”.

<sup>112</sup> “En cuanto Héctor vio a su hermano Polidoro encorvándose hacia el suelo con las entrañas en la mano, la niebla se derramó sobre sus ojos y ya no soportó seguir más tiempo merodeando a distancia, sino que fue contra Aquiles”.

<sup>113</sup> “Héctor arrebató la ilustre armadura a Patroclo y lo arrastraba, para segar la cabeza de los hombros con el agudo bronce y entregárselo, después de sacarlo, a las perras troyanas”.

ἀλλὰ καὶ Ἑκτωρ  
 φίλτατος ἔσκε θεοῖσι βροτῶν οἳ ἐν Ἰλίῳ εἰσὶν:  
 ὥς γὰρ ἔμοιγ', ἐπεὶ οὐ τι φίλων ἡμάρτανε δώρων<sup>114</sup>.

### III. Perfil de liderazgo: Transcendente

El perfil de liderazgo dominante en Héctor es el del líder transcendente. Sus principales motivaciones son la salvación de los troyanos y el futuro de sus ciudadanos. Tiene la humildad de reconocer sus limitaciones y aceptar el consejo de los demás. Conoce las fortalezas de cada uno de sus hombres y delega adecuadamente en ellos cediendo el protagonismo.

Recurre en algunas ocasiones a la motivación extrínseca del premio o el castigo como un líder transaccional, pero lo hace cuando la personalidad del dirigido lo hace necesario. También se apoya en su liderazgo carismático y hace gala de su poder ante los demás, pero, de nuevo, recurre a este estilo cuando las circunstancias lo requieren: en momentos de bloqueo de las tropas, de desmotivación o de enfrentamiento interno.

#### Andrómaca, esposa de Héctor

Por lo que vemos en el poema, la contribución al liderazgo de su marido es poco relevante. La veremos intervenir solo en dos ocasiones en el poema, cuando trata de evitar la vuelta de Héctor al combate y en los últimos versos mientras lamenta la muerte de su marido. El tono pesimista y de reproche de ambas intervenciones no nos puede hacer pensar en una esposa, o un colaborador de empresa, que apoyase las acciones de su esposo, o director, en el campo de la batalla y en el gobierno de Troya. En su encuentro, lejos de motivarle, le recuerda sus obligaciones como padre y esposo, y se muestra convencida de que va a morir si vuelve a la batalla (VI 407-410).

δαιμόνιε φθίσει σε τὸ σὸν μένος, οὐδ' ἐλεαίρεις  
 παῖδά τε νηπίαχον καὶ ἔμ' ἄμμορον, ἢ τάχα χήρη  
 σεῦ ἔσομαι: τάχα γάρ σε κατακτανέουσιν Ἀχαιοὶ  
 πάντες ἐφορμηθέντες<sup>115</sup>.

Ante la insistencia de Héctor por volver al combate, le reitera sus obligaciones familiares y le dice cómo debería hacer su trabajo proponiendo una estrategia de defensa de la ciudad. Esta intervención muestra una de las principales habilidades de liderazgo Andrómaca, su capacidad de influencia que la impulsa en ocasiones a actuar como consejera de su propio marido. Tiene la capacidad de conocer y evaluar las debilidades de su marido como estratega en el campo de batalla y le sugiere la mejor táctica que seguir (VI 431-434).

ἀλλ' ἄγε νῦν ἐλέαιρε καὶ αὐτοῦ μίμν' ἐπὶ πύργῳ,  
 μὴ παῖδ' ὀρφανικὸν θήρης χήρην τε γυναῖκα:  
 λαὸν δὲ στήσον παρ' ἐρινεόν, ἔνθα μάλιστα  
 ἀμβατός ἐστι πόλις καὶ ἐπίδρομον ἔπλετο τεῖχος<sup>116</sup>.

<sup>114</sup> “Pero Héctor era también el mortal de Ilio más querido para los dioses y para mí, pues no omitía ninguno de los dones que son gratos”.

<sup>115</sup> “¡Desdichado! Tu furia te perderá. Ni siquiera te apiadas de tu tierno niño ni de mí, infortunada, que pronto viuda de ti quedaré. Pues pronto te matarán los aqueos atacándote todos a la vez”.

<sup>116</sup> “Ea, compadécete ahora y quédate aquí, sobre la torre. No dejes a tu niño huérfano, ni viuda a tu mujer. Detén a la hueste junto al cabrahígo, donde más accesible es la ciudad y la muralla más expugnable ha resultado”.

Esta capacidad de Andrómaca para desempeñar varias funciones, madre, esposa, y mentora es despreciada por Héctor. Aunque su consejo era absolutamente lógico, centrar la defensa cuerpo a cuerpo en la parte más débil de la muralla, su marido, con una actitud machista, lo rechaza y le recuerda cuáles son las obligaciones de cada uno. Él debe dedicarse a gestionar el combate y ella la casa. El desenlace final nos muestra lo equivocado de esta actitud (VI 490-493).

ἀλλ' εἰς οἶκον ἰοῦσα τὰ σ' αὐτῆς ἔργα κόμιζε  
 ἰστόν τ' ἡλακάτην τε, καὶ ἀμφιπόλοισι κέλευε  
 ἔργον ἐποίχεσθαι: πόλεμος δ' ἄνδρεςσι μελήσει  
 πᾶσι, μάλιστα δ' ἐμοί, τοὶ Ἰλίῳ ἐγγεγάσιν<sup>117</sup>.

Incluso después de muerto, se dirige a él con el mismo tono de reproche para vaticinar el peor destino para su hijo. Héctor no solo ha fracasado como guerrero, sino que no ha sabido cuidar de su familia como padre y esposo (XXIV 727-729).

πάϊς δ' ἔτι νήπιος αὖτως  
 ὄν τέκομεν σύ τ' ἐγὼ τε δυσάμμοροι, οὐδέ μιν οἶω  
 ἥβην ἴξεσθαι<sup>118</sup>.

También le culpa del dolor que ha causado a sus padres y a ella por morir en el campo de batalla. Debería haberlo hecho en la cama con la posibilidad de despedirse de ella con unas oportunas últimas palabras que pudiera recordar siempre (XXIV 741-745).

ἀρητὸν δὲ τοκεῦσι γόνον καὶ πένθος ἔθηκας  
 Ἔκτορ: ἐμοὶ δὲ μάλιστα λελεῖψεται ἄλγεα λυγρά.  
 οὐ γάρ μοι θνήσκων λεχέων ἐκ χεῖρας ὄρεξας,  
 οὐδέ τί μοι εἶπες πυκινὸν ἔπος, οὗ τέ κεν αἰεὶ  
 μεμνήμην νύκτας τε καὶ ἡμέρας δάκρυ χέουσα<sup>119</sup>.

Frente a la actitud individualista de Helena, que defiende sus propios intereses y cambia, según le convenga, sus preferencias de un bando y de un líder a otro, Andrómaca se muestra preocupada por el mejor desenlace para su familia y para el pueblo troyano. Llevado al mundo empresarial, sería su papel como el de un colaborador sin poder formal, pero con el liderazgo y valor necesarios para identificar los errores de los directivos y proponer una mejor estrategia. Su compromiso con la misión y los valores de la empresa le permiten detectar, antes que otros, las desviaciones que pueden llevar al fracaso. Desgraciadamente, estos colaboradores pasan desapercibidos con frecuencia por un exceso de confianza de los directores o, en el peor de los casos, por una arrogancia que desprecia la capacidad de los inferiores. En este caso, por ser mujer.

<sup>117</sup> “Mas ve a casa y ocúpate de tus labores, el telar y la rueca, y ordena a las sirvientas aplicarse a la faena. Del combate se cuidarán los hombres todos que en Ilio han nacido y yo, sobre todo”.

<sup>118</sup> “Todavía es muy pequeño el niño que engendramos tú y yo, ¡desventurados!, y no confío en que llegue a la mocedad: antes esta ciudad hasta los cimientos será saqueada”.

<sup>119</sup> “Y has causado a tus padres un llanto y una pena indecibles, Héctor. Mas a mí es a quien más luctuosos dolores quedarán. Al morir no me has tendido los brazos desde el lecho ni me has dicho ninguna sagaz palabra que para siempre pudiera recordar, vertiendo lágrimas noche y día”.



**Paris, hermano de Héctor<sup>120</sup>**

Homero utiliza pocos epítetos con Paris. Se reducen a dos que destacan su aspecto divino. Es significativo que no use ninguno de los utilizados para los guerreros o los gobernantes. Indica sus limitadas capacidades para ambas funciones.

XIII 766	divino	δῖος
III 16, III 27, III 30, III 37, III 58, III 450	deiforme	θεοειδής

Aunque sea príncipe de Troya, Paris no desempeña ninguna de las funciones directivas que ya hemos comentado en los demás héroes. Tiene algunas habilidades para la guerra, pero su falta de voluntad, su narcisismo y su dependencia de Helena le hacen incapaz de ejercer ningún tipo de liderazgo. Así lo resume su propio hermano Héctor: eres bueno para la guerra pero te falta voluntad (VI 520-525).

τὸν δ' ἀπαμειβόμενος προσέφη κορυθαίολος Ἕκτωρ:  
 δαιμόνι' οὐκ ἂν τίς τοι ἀνὴρ ὃς ἐναΐσιμος εἶη  
 ἔργον ἀτιμήσειε μάχης, ἐπεὶ ἄλκιμός ἐσσι:  
 ἀλλὰ ἐκὼν μεθιεῖς τε καὶ οὐκ ἐθέλεις: τὸ δ' ἐμὸν κῆρ  
 ἄχνηται ἐν θυμῷ, ὅθ' ὑπὲρ σέθεν αἴσχε' ἀκούω  
 πρὸς Τρώων, οἳ ἔχουσι πολὺν πόνον εἵνεκα σεῖο.<sup>121</sup>

Dados los pocos ejemplos que encontramos de sus acciones de liderazgo o de gobierno, en el caso de Paris no seguiremos el mismo esquema de los demás héroes. No detallaremos cada una de las funciones ni valoraremos cada competencia, sino que expondremos y comentaremos las opiniones que expresan los demás sobre él, y los hechos que confirman o contradicen dichas opiniones. Finalmente realizaremos una valoración general de su perfil de liderazgo.

Los comentarios que profieren los troyanos y también los griegos sobre Paris son bastante coincidentes. Revisaremos algunos para poder valorar mejor su carencia de facultades para el gobierno.

Su propio hermano repite en dos ocasiones el mismo juicio despectivo (III 39, XIII 769): Δύσπαρι εἶδος ἄριστε γυναιμανὲς ἡπεροπευτὰ<sup>122</sup>.

Héctor, que debe corregirle constantemente, lo desea muerto por haber provocado tantas desgracias a los troyanos (VI 280-283).

ἔρχευ, ἐγὼ δὲ Πάριν μετελεύσομαι ὄφρα καλέσω  
 αἶ κ' ἐθέλῃς' εἰπόντος ἀκουέμεν: ὥς κέ οἱ αὔθι  
 γαῖα χάνοι: μέγα γάρ μιν Ὀλύμπιος ἔτρεφε πῆμα  
 Τρωσί τε καὶ Πριάμῳ μεγαλήτορι τοῖό τε παισίν.<sup>123</sup>

<sup>120</sup> En la página 249 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

<sup>121</sup> “¡Desdichado! Ningún hombre que fuera discreto podría afear tu comportamiento en la lucha, porque tienes coraje. Es adrede por lo que flojeas y no tienes voluntad. Por eso mi corazón se aflige en lo más hondo cuando de ti oigo baldones a los troyanos, que soportan muchas penalidades por tu causa.”

<sup>122</sup> “Calamidad de Paris, presumido mujeriego y mirón.”

<sup>123</sup> “Yo iré en busca de Paris para llamarlo, a ver si quiere atender mis palabras. ¡Ojalá aquí mismo se lo tragara la tierra! Pues es una peste que el Olímpico crio para los troyanos, para el magnánimo Príamo y para sus hijos.”

También su propia compañera Helena lo desprecia por abandonar el combate y lo juzga inferior en valor comparado con su marido Menelao (III 428-429):

ἦλυθες ἐκ πολέμου: ὡς ὤφελες αὐτόθ' ὀλέσθαι  
ἀνδρὶ δαμείς κρατερῷ, ὃς ἐμὸς πρότερος πόσις ἦεν.<sup>124</sup>

Helena no solo se lo dice al propio Paris sino que comparte la misma valoración con Héctor (VI 352-353):

οὕτω δ' οὐτ' ἄρ νῦν φρένες ἔμπεδοι οὐτ' ἄρ' ὀπίσσω  
ἔσσονται: τῷ καὶ μιν ἐπαυρήσεσθαι οἶω.<sup>125</sup>

Hasta su padre Príamo, en las escenas finales, lo rechaza como hijo junto a los demás supervivientes, una vez que Héctor y sus mejores hermanos han muerto (XXIV 260-262).

τοὺς μὲν ἀπώλεσ' Ἄρης, τὰ δ' ἐλέγχεα πάντα λέλειπται  
ψεῦσταί τ' ὀρχησταί τε χοροῖτυπῆσιν ἄριστοι  
ἀρνῶν ἢ δ' ἐρίφων ἐπιδήμιοι ἀρπακτῆρες.<sup>126</sup>

Los griegos también lo desprecian con términos similares. Interviene en la batalla casi siempre como arquero que evita el enfrentamiento cara a cara y ataca desde lejos y escondido. Diomedes, herido por él, vuelve a llamarle mujeriego, vanidoso y cobarde, como lo habían hecho también los troyanos (XI 385-387).

τοξότα λωβητὴρ κέρῃ ἀγλαὲ παρθενοπῖπτα  
εἰ μὲν δὴ ἀντίβιον σὺν τεύχεσι πειρηθείης,  
οὐκ ἂν τοι χραίσμησι βιὸς καὶ ταρφέες ἰοί.<sup>127</sup>

Las acciones de Paris en el poema refrendan en gran medida estas opiniones. Desde su primera aparición son evidentes, por su actitud y su indumentaria, su vanidad y su afán de ostentación más de palabra que con hechos (III 15-20).

οἱ δ' ὅτε δὴ σχεδὸν ἦσαν ἐπ' ἀλλήλοισιν ἰόντες,  
Τρῳσὶν μὲν προμάχιζεν Ἀλέξανδρος θεοειδής  
παρδαλέην ὥμοισιν ἔχων καὶ καμπύλα τόξα  
καὶ ξίφος: αὐτὰρ δοῦρε δύω κεκορυθμένα χαλκῷ  
πάλλων Ἀργείων προκαλίζετο πάντας ἀρίστους  
ἀντίβιον μαχέσασθαι ἐν αἰνῇ δηϊοτήτι.<sup>128</sup>

<sup>124</sup> “Has vuelto del combate. ¡Ojalá hubieras perecido allí doblegado ante el fuerte guerrero que fue mi anterior marido!”

<sup>125</sup> “Pero éste ni ahora tiene firmeza en las mientes ni más adelante la tendrá, y por eso creo yo que también cosechará su fruto.”

<sup>126</sup> “Ares los ha hecho perecer y me han quedado todos estos baldones, mentirosos, danzarines, valiosos sólo en las cadencias del coro.”

<sup>127</sup> “¡Arquero, ultrajador, vanidoso por tus rizos, mirón de doncellas! Si te midieras conmigo cara a cara con las armas, no te socorrerán entonces ni el arco ni las tupidas saetas.”

<sup>128</sup> “Cuando ya estaban cerca avanzando unos contra los otros, de la primera línea de troyanos se destacó el deiforme Alejandro con una piel de leopardo en los hombros, el tortuoso arco y la espada; y con dos lanzas encastradas de bronce, que blandía, desafiaba a todos los paladines de los argivos a luchar hombre contra hombre en atroz lid.”

La falsedad de esta apariencia de bravura queda en evidencia en cuanto Menelao acude a enfrentarse a él para resolver lo antes posible la causa de la guerra. Toda esta altanería se vuelve cobardía y se refugia asustado entre sus compañeros para vergüenza de Héctor y los demás líderes troyanos (III 30-37).

τὸν δ' ὥς οὖν ἐνόησεν Ἀλέξανδρος θεοειδῆς  
ἐν προμάχοισι φανέντα, κατεπλήγη φίλον ἦτορ,  
ἃψ δ' ἐτάρων εἰς ἔθνος ἐχάζετο κῆρ' ἀλεείνων.  
ὥς δ' ὅτε τίς τε δράκοντα ἰδὼν παλίνορσος ἀπέστη  
οὔρεος ἐν βήσσης, ὑπὸ τε τρόμος ἔλλαβε γυῖα,  
ἃψ δ' ἀνεχώρησεν, ὥχρος τέ μιν εἴλε παρειάς,  
ὥς αὖτις καθ' ὄμιλον ἔδου Τρώων ἀγερώχων  
δείσας Ἀτρεὺς υἱὸν Ἀλέξανδρος θεοειδῆς.<sup>129</sup>

Ante los reproches de su hermano, que ya hemos comentado antes, muestra entonces Paris una de sus virtudes: acepta la crítica y reconoce sus errores (III 58-60).

τὸν δ' αὖτε προσέειπεν Ἀλέξανδρος θεοειδῆς:  
Ἔκτορ ἐπεὶ με κατ' αἴσαν ἐνείκεσας οὐδ' ὑπὲρ αἴσαν:  
αἰεὶ τοι κραδίη πέλεκυς ὥς ἐστὶν ἀτειρής.<sup>130</sup>

Admitido el error, sin embargo elude la responsabilidad y lo convierte incluso en una fortaleza. Sus talentos personales no vienen de Ares sino más bien de Afrodita y nunca se deben rechazar los dones de los dioses. Su cobardía en la batalla y su mayor interés por la apariencia física, la cítara y el baile no son culpa suya, solo se comporta tal como le han hecho los dioses. De todos modos, para alegría de Héctor, al menos trata de resolver la guerra y enfrentarse a Menelao ante todos. Si consideramos los argumentos anteriores, parece que lo acepta no tanto por valentía cuanto por aprovechar una buena oportunidad de ser el centro de atención de todos.

Que sus cualidades están más bien en el terreno del amor que de la guerra lo deja bien claro Afrodita cuando informa a Helena de que ha vuelto de la batalla y la espera en el tálamo (III 391-394).

κεῖνος ὃ γ' ἐν θαλάμῳ καὶ δινωτοῖσι λέχεσσι  
κάλλει τε στίλβων καὶ εἵμασιν: οὐδέ κε φαίης  
ἀνδρὶ μαχεσσάμενον τόν γ' ἐλθεῖν, ἀλλὰ χορὸν δὲ  
ἔρχεσθ', ἢ ἐ χοροῖο νέον λήγοντα καθίζειν.<sup>131</sup>

Aunque participa en la batalla, lo hace siempre desde la retaguardia usando sus flechas. Su reacción cuando logra herir a un enemigo como Diomedes es más bien infantil, como si de un juego se tratara y contrasta con la dureza con la que se enfrentan de palabra los demás

<sup>129</sup> “Al verlo el deiforme Alejandro aparecer delante de las líneas, su corazón se aturdió de espanto y se replegó a la turba de los compañeros por eludir la parca. Como cuando uno retrocede y se aparta al ver una serpiente en las gargantas de un monte; el temblor invade sus miembros, hacia atrás se retira y la palidez apresa sus mejillas, así de nuevo se internó entre la multitud de altivos troyanos, temeroso del hijo de Atreo, el deiforme Alejandro.”

<sup>130</sup> “Le respondió a su vez, el deiforme Alejandro: ‘¡Héctor, me has increpado con razón, y no sin razón! Tu corazón siempre es inflexible cual hacha.’”

<sup>131</sup> “Allí está él, en el tálamo y en los torneados lechos, destilando belleza del cuerpo y del vestido. No dirás que viene de pelear con un hombre, sino que va a la pista de baile o que se acaba de sentar, nada más dejar la danza.”

guerreros. En vez de rematar al contrario herido con un nuevo disparo, se lanza a celebrarlo poniéndose él mismo a tiro de los demás (XI 378-381).

ὁ δὲ μάλα ἡδὺ γελάσσας  
ἐκ λόχου ἀμπήδησε καὶ εὐχόμενος ἔπος ἠϋδα  
βέβληαι οὐδ' ἄλιον βέλος ἔκφυγεν: ὡς ὄφελόν τοι  
νείατον ἐς κενεῶνα βαλὼν ἐκ θυμὸν ἐλέσθαι.<sup>132</sup>

Los continuos reproches de su hermano, de Helena y de los troyanos parecen tener finalmente un efecto en Paris que va evolucionando a lo largo del poema hasta destacar finalmente en la batalla junto a los demás guerreros. Comienza por admitir una vez más las críticas y se muestra convencido de que debe hacer caso a Helena y unirse con decisión a la batalla (XIII 765-767).

τὸν δὲ τάχ' εὔρε μάχης ἐπ' ἀριστερὰ δακρυοέσσης  
δῖον Ἀλέξανδρον Ἑλένης πόσιν ἡϋκόμοιο  
θαρσύνονθ' ἐτάρους καὶ ἐποτρύνοντα μάχεσθαι.<sup>133</sup>

Cuando injustamente lo acusa Héctor de haber dejado morir a algunos de los mejores guerreros, esta vez Paris se defiende con madurez y muestra cómo ha cambiado su comportamiento en el campo de batalla (XIII 775-777).

Ἕκτορ ἐπεὶ τοι θυμὸς ἀναίτιον αἰτιάσθαι,  
ἄλλοτε δὴ ποτε μᾶλλον ἐρωῆσαι πολέμοιο  
μέλλω, ἐπεὶ οὐδ' ἐμὲ πάμπαν ἀνάγκιδα γείνατο μήτηρ.  
ἐξ οὗ γὰρ παρὰ νηυσὶ μάχην ἤγειρας ἐταίρων,  
ἐκ τοῦ δ' ἐνθάδ' ἐόντες ὀμιλέομεν Δαναοῖσι  
νωλεμέως.<sup>134</sup>

El resto de su discurso termina de demostrar a su hermano la sinceridad de su cambio de actitud. Como uno de los mejores líderes de campo troyano, Paris apela al coraje de su ejército para que sigan luchando sin descanso (XIII 784-787).

νῦν δ' ἄρχ' ὅππῃ σε κραδίη θυμός τε κελεύει:  
ἡμεῖς δ' ἐμμεμαῶτες ἅμ' ἐψόμεθ', οὐδέ τί φημι  
ἀλκῆς δευήσεσθαι, ὅση δύναμὶς γε πάρεστι.  
παρ δύναμιν δ' οὐκ ἔστι καὶ ἐσσύμενον πολεμίζειν.<sup>135</sup>

<sup>132</sup> “Rompió en jubilosa risa, saltó de detrás de su escondite y exclamó triunfante: ‘¡Estás herido; mi dardo no escapó en vano! ¡Ojalá hubiera acertado en lo más bajo del ijar y te hubiera quitado la vida!’”

<sup>133</sup> “¡Héctor! Me has increpado con razón, y no sin razón; por eso te voy a contestar. Y tú compréndeme y escúchame. No tanto por ira e irritación con los troyanos estaba sentado en el tálamo como por ganas de dar rienda suelta a mi pena. Ahora mi esposa, que me ha reprendido con tiernas palabras, me ha incitado al combate.”

<sup>134</sup> “¡Héctor! La pasión te lleva a culpar a un inocente. Alguna vez puede que haya abandonado el combate; pero no ahora: mi madre no me ha hecho un cobarde completo. Desde que despertaste la lucha de nuestros compañeros junto a las naves, estamos aquí peleando contra los dánaos sin desmayo.”

<sup>135</sup> “Ahora abre la marcha por donde el corazón y el ánimo te ordenan, que nosotros te seguiremos llenos de ardor, y te aseguro que no desfallecerá nuestro coraje mientras haya fuerzas; más allá de sus fuerzas ni el impulsivo puede combatir.”

Una posible confirmación de que Héctor recupera la confianza en su hermano Paris sean sus últimas palabras a Aquiles antes de morir. Debe temer a Paris ya que con la ayuda de Apolo será su vengador. Esta prueba no tiene, en todo caso, completa validez. Tal vez no sea una valoración consciente de Héctor sino una profecía transmitida por una divinidad a través de él en su paso a la muerte (XXII 358-360).

φράζεο νῦν, μή τοί τι θεῶν μήνιμα γένωμαι  
ἦματι τῷ ὅτε κέν σε Πάρις καὶ Φοῖβος Ἀπόλλων  
έσθλὸν έόντ' ὀλέσωσιν ἐνὶ Σκαιῇσι πύλῃσιν.<sup>136</sup>

Una vez revisadas las opiniones sobre Paris y sus acciones podemos concluir su valoración y destacar el pésimo equilibrio entre sus buenas aptitudes para la guerra y su baja actitud. Como reconoce Héctor, lo malo de Paris es que podría ser un excelente líder y guerrero pero le falta voluntad y, añadimos, interés por el puesto. Su facilidad para aceptar las críticas, su autoconocimiento y el amor que siente por las personas más próximas como Helena y Héctor hacen posible que al final asuma y desempeñe adecuadamente su papel de líder. A juicio de Griffin (1980, p.5) Paris representa los defectos que hicieron perder la guerra a los troyanos. Mientras los aqueos destacan por su disciplina y obediencia a los jefes los troyanos se muestran frívolos e indisciplinados. La excelencia de Héctor sería la excepción que confirma la regla.

Es un buen caso para ilustrar el tipo de jefe a la fuerza, que no tiene ningún interés por el puesto que le han asignado, pero es capaz de desempeñarlo adecuadamente si tiene la suficiente motivación de terceros en los que confía. Sucede en las empresas con los puestos interinos, especialmente cuando se asignan a una persona del equipo de forma temporal, mientras se selecciona a otra. Si el perfil del nombrado es especialista en algún tema concreto, comercial, por ejemplo, inicialmente trata de seguir con su trabajo habitual. Seguirá dedicando más tiempo y esfuerzo a lo que le gusta, y considerará lo otro una carga para la que no está preparado. El responsable del departamento o el área de RRHH deben entonces intervenir para hacer ver al interino sus otras capacidades que lo hacen apto para el nuevo puesto. Normalmente no cambiará definitivamente su función, ni sus capacidades pero, al menos, estará motivado mientras dure el puesto interino.

### Helena, esposa de Menelao secuestrada por Paris

Homero utiliza epítetos que destacan principalmente sus cualidades físicas que la hacen destacar por su belleza. Ella misma se llama “cara de perra” cuando lamenta las consecuencias de su unión con Héctor después de dejar a su marido Menelao.

III 229	divina entre las mujeres	ἀμείβετο δῖα γυναικῶν
III 199	nacida de Zeus	Διὸς ἐκγεγαυῖα
XI 369, XI 505, XIII 766	la de hermosos cabellos	εὖκομος
III 180	cara de perra	κυνώπιδος
III 121	de blancos brazos	λευκώλενος
III 228	de talar vestido	τανύπεπλος

Sus intervenciones personales en el poema son limitadas. Helena aparece nombrada en numerosas ocasiones como la causa de la guerra y el motivo por el que tantos hombres están

<sup>136</sup> “Cúdate ahora de que no me convierta en motivo de la cólera de los dioses contra ti el día en que Paris y Febo Apolo te hagan perecer, a pesar de tu valor, en las puertas Esceas.”

muriendo. Así lo hace, por ejemplo, Hera al lamentar que los griegos pretendan regresar con sus naves dejando a Helena como premio a los troyanos (II 160-162).

καὶ δὲ κεν εὐχολὴν Πριάμῳ καὶ Τρωσὶ λίποιεν  
 Ἀργεῖην Ἑλένην, ἧς εἵνεκα πολλοὶ Ἀχαιῶν  
 ἐν Τροίῃ ἀπόλοντο φίλης ἀπὸ πατρίδος αἵης<sup>137</sup>.

Sin duda esta responsabilidad en la muerte de tantos guerreros está detrás de los constantes reproches que se hace Helena a sí misma. Así se lamenta ante su cuñado Héctor por no haber desaparecido nada más nacer (VI 344-348).

δᾶερ ἐμεῖο κυνὸς κακομηχάνου ὀκρυοέσσης,  
 ὥς μ' ὄφελ' ἤματι τῷ ὅτε με πρῶτον τέκε μήτηρ  
 οἴχεσθαι προφέρουσα κακὴ ἀνέμοιο θύελλα  
 εἰς ὄρος ἢ εἰς κῦμα πολυφλοίσβοιο θαλάσσης,  
 ἔνθά με κῦμ' ἀπόερσε πάρος τάδε ἔργα γενέσθαι<sup>138</sup>.

Igualmente, ante Príamo se siente responsable de todo lo que ha sucedido y lamenta no haber muerto antes de abandonar a su familia por Paris (III 173-175).

ὥς ὄφελεν θάνατός μοι ἀδεῖν κακὸς ὁππότε δεῦρο  
 υἱεῖ σῶ ἐπόμεν θάλαμον γνωτοῦς τε λιποῦσα  
 παῖδά τε τηλυγέτην καὶ ὁμηλικίην ἐρατεινήν<sup>139</sup>.

Con este sentido de culpabilidad tan agudo, es fácil entender la actitud despectiva que mantiene ante Paris como guerrero. Él es la causa de sus desgracias al haberla seducido para dejar a Menelao y marchar con él a Troya. Solo se unirá a él en el tálamo por la insistencia de Afrodita, pero antes le reprochará su cobardía en el duelo con Menelao (II 428-429).

ἦλυθες ἐκ πολέμου: ὥς ὄφελες αὐτόθ' ὀλέσθαι  
 ἀνδρὶ δαμείς κρατερῷ, ὃς ἐμὸς πρότερος πόσις ἦεν<sup>140</sup>.

Se podría pensar que sus reproches fueran una especie de provocación o acicate para ser mejor, pero la veremos más adelante expresar la misma opinión sobre Paris ante su hermano Héctor (VI 349-353).

αὐτὰρ ἐπεὶ τάδε γ' ὦδε θεοὶ κακὰ τεκμήραντο,  
 ἀνδρὸς ἔπειτ' ὄφελλον ἀμείνωνος εἶναι ἄκοιτις,  
 ὃς ἤδη νέμεσιν τε καὶ αἴσχεα πόλλ' ἀνθρώπων.  
 τούτῳ δ' οὔτ' ἄρ νῦν φρένες ἔμπεδοι οὔτ' ἄρ' ὀπίσσω  
 ἔσσονται: τῷ καὶ μιν ἐπαυρήσεσθαι οἶω<sup>141</sup>.

<sup>137</sup> “Y dejarían como galardón para Príamo y para los troyanos a la argiva Helena, por cuya causa muchos de los aqueos han perecido en Troya lejos de la tierra patria”.

<sup>138</sup> “¡Cuñado de esta perra cuyas malas artimañas espantan! ¡Ojalá que aquel día, nada más darme a luz mi madre, una maligna ráfaga de viento me hubiera transportado y llevado a un monte o al hinchado oleaje del fragoroso mar, donde una ola me hubiera raptado, en vez de que esto sucediera!”.

<sup>139</sup> “¡Ojalá la cruel muerte me hubiera sido grata cuando aquí vine en compañía de tu hijo, abandonando tálamo y hermanos, a mi niña tiernamente amada y a la querida gente de mi edad”.

<sup>140</sup> “Has vuelto del combate. ¡Ojalá hubieras perecido allí doblegado ante el fuerte guerrero que fue mi anterior marido!”.

<sup>141</sup> “Más una vez que los dioses prescribieron estos males así, ojalá entonces hubiera sido la esposa de un hombre mejor, que conociera la recta irritación y los reproches de las gentes. Pero este

En sus palabras se puede intuir una comparación entre los hermanos; si además tenemos en cuenta que trata de retenerle con ella antes de que vuelva a la batalla, podría estar seduciendo al cuñado en busca de ese hombre mejor del que habla. Muerto Héctor, se lamenta de que ya nadie la tratará bien dentro de la ciudad (XXIV 774-775).

οὐ γάρ τίς μοι ἔτ' ἄλλος ἐνὶ Τροίῃ εὐρείῃ  
ἥπιος οὐδὲ φίλος, πάντες δέ με πεφρίκασιν<sup>142</sup>.

Ha olvidado la protección que desde el comienzo le había dado Príamo. El rey troyano atribuyó a los dioses, y no a ella, la responsabilidad de las desgracias de Troya. Tal vez la débil situación en la que queda Príamo, muerto su hijo, y su poca autoridad política la impulsan a dejar de considerarlo su protector.

Vemos, pues, que el apoyo que presta Helena a Paris en sus funciones es nulo y se revela más bien un obstáculo que una ayuda para ser mejor guerrero y gobernante. Sus palabras son más favorables a Menelao que al troyano.

Si lo vemos desde el punto de vista empresarial, el papel de Helena es el de aquellos empleados denominados tóxicos que general mal ambiente laboral. Cuando la empresa tiene buenos resultados, se identifican con la misión de la empresa y alaban a sus líderes. Cuando llegan situaciones de crisis, reconocen sus errores, pero admiten solo parcialmente su responsabilidad. Prefieren entonces adoptar una actitud de víctimas de la falta de liderazgo de los directores a los que consideran inferiores a los de la competencia. Causan los problemas, pero no colaboran en su solución. Maquinan entonces entre los directores atrayendo con halagos el favor de algunos, aunque para ello tengan que criticar a otros.

### Príamo. Rey de Troya

Estos son los epítetos con los que describe Homero al rey de los troyanos.

IV 47, IV 165	armado con buena lanza de fresno	ἑυμελὴς
III 105	fuerte	βία
VII 366	consejero comparable a los dioses	θεόφιν μῆστωρ ἀτάλαντος
III 310	igual a un dios	ἰσόθεος
VI 283, XXIII 145	magnánimo	μεγαλήτωρ
VII 427	excelso, grande	μέγας

Combina aptitudes de fortaleza militares con los propios de la excelencia divina que otorga el poder formal.

#### I. Desempeño de funciones directivas

Es relevante destacar que en los epítetos anteriores no se refiere Homero a él como guía o pastor de pueblos, como lo hace con otros reyes. Destaca su grandeza pero lo describe como consejero. En efecto su edad avanzada lo relega a un papel institucional de representación del

ahora ni tiene firmeza en las mientes ni más adelante la tendrá, y por eso creo que también cosechará su fruto”.

<sup>142</sup> “Ya no tengo en la ancha Troya a ningún otro que sea benigno y amistoso; todos se horrorizan ante mí”.

pueblo troyano. Bajo su asesoramiento deja a su hijo Héctor desempeñar las labores estratégicas, ejecutivas y de liderazgo. A la muerte de aquel, no muestra interés por seguir la misión de vencer a los griegos o expulsarles de las costas de Troya, sino que asume tan solo la de recuperar su cadáver y honrarlo.

## II. Competencias directivas<sup>143</sup>

### a) Competencias estratégicas

#### *Visión de negocio*

La edad de Príamo excluye de sus funciones estratégicas las relacionadas con la dirección de la batalla. Se dedica principalmente al gobierno de la ciudad y la representación de su reino. El primer reconocimiento de su capacidad para ejercer la función de gobernante le llega del propio Menelao en el canto tercero. Ante la propuesta de Paris de resolver la guerra con un duelo entre él y Menelao, el griego reclama la presencia de Príamo. No reconoce en Héctor ni en Paris las capacidades necesarias para formalizar este tipo de acuerdos, debe ser el rey de los troyanos el que lo cierre (III 105-110).

ἄξετε δὲ Πριάμοιο βίην, ὄφρ' ὄρκια τάμνη  
αὐτός, ἐπεὶ οἱ παῖδες ὑπερφίαλοι καὶ ἄπιστοι,  
μή τις ὑπερβασίῃ Διὸς ὄρκια δηλήσῃται.  
αἰεὶ δ' ὀπλοτέρων ἀνδρῶν φρένες ἡερέθονται:  
οἷς δ' ὁ γέρων μετέησιν ἄμα πρόσσω καὶ ὀπίσσω  
λεύσσει, ὅπως ὅχ' ἄριστα μετ' ἀμφοτέροισι γένηται<sup>144</sup>.

#### *Orientación interfuncional*

Como ya hemos comentado, las funciones de Príamo se limitan a la representación del poder real como una especie de símbolo. Por esto no es posible evaluar, como hacemos con otros héroes, su capacidad para desempeñar varias funciones. Al final del poema negocia con Aquiles la devolución del cadáver de su hijo, pero, como veremos, realiza esta acción más como padre que como rey.

En la escena anterior, una vez formalizados los juramentos y realizadas las ofrendas a los dioses, Príamo regresa a Troya sin querer ver el duelo. Su presencia en el campo de batalla es muy escasa, lo que confirma la delegación de las funciones de liderazgo militar a sus hijos.

Sus intervenciones en las asambleas de los troyanos son también limitadas y orientadas a reforzar las propuestas que sus propios hijos ya han realizado previamente. Lo vemos, por ejemplo, en el canto séptimo. Los troyanos discuten sobre la conveniencia de la propuesta de Antenor de devolver a Helena a los griegos junto a un buen número de riquezas para sellar la paz. Paris rechaza tal opción y propone que solo se entreguen riquezas. Antes de que se produzcan nuevas intervenciones, Príamo se levanta para cerrar la asamblea con la

<sup>143</sup> En la página 250 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

<sup>144</sup> “Traed además al pujante Príamo, que sancione los juramentos en persona, ya que sus hijos son insolentes y desleales, para evitar que alguien transgreda los juramentos de Zeus. Los sentimientos de los jóvenes siempre flotan en el aire; mas si el anciano está con ellos adelante y atrás mira, a fin de que resulte lo netamente mejor para ambas partes.”



recomendación, casi paternal, de que todos los troyanos vayan a cenar y permanezcan en vela (VII 370-371).

νῦν μὲν δόρπον ἔλεσθε κατὰ πτόλιν ὡς τὸ πάρος περ,  
καὶ φυλακῆς μνήσασθε καὶ ἐγρήγορθε ἕκαστος<sup>145</sup>.

También pide que el mensajero vaya al día siguiente a realizar la propuesta de Alejandro y solicite además una tregua para enterrar los cadáveres. Como vemos, las decisiones estratégicas son de sus hijos, mientras que él se preocupa de cuidar de los troyanos, tanto de los vivos como de los muertos (VII 375-377).

καὶ δὲ τόδ' εἰπέμεναι πυκινὸν ἔπος, αἶ κ' ἐθέλωσι  
παύσασθαι πολέμοιο δυσηχέος, εἰς ὃ κε νεκροὺς  
κῆομεν<sup>146</sup>.

### *Negociación*

Es en esta competencia en la que destaca principalmente Príamo. Demuestra sus habilidades en su encuentro con Aquiles, descrito en el último canto del poema. Superado el miedo con la ayuda de Zeus y Hermes, puede el anciano seguir cada uno de los pasos necesarios para gestionar el conflicto y alcanzar acuerdos. Los describimos a continuación con el necesario detalle para apreciar la graduación de sus pasos.

Comienza por ganar la aprobación y también la compasión del contrario. Para ello se compara con alguien apreciado para Aquiles, su padre. De esta forma, ya no es con el padre de Héctor con el que se reúne Aquiles, sino, figuradamente, con su propio padre. Este plan ya lo había previsto desde la muerte de Héctor (XXII 418-422).

λίσσωμ' ἀνέρα τοῦτον ἀτάσθαλον ὄβριμοεργόν,  
ἦν πως ἡλικίην αἰδέσσεται ἡδ' ἐλεήσει  
γῆρας· καὶ δέ νυ τῷ γε πατὴρ τοιόσδε τέτυκται  
Πηλεὺς, ὃς μιν ἔτικτε καὶ ἔτρεφε πῆμα γενέσθαι  
Τρωσί: μάλιστα δ' ἐμοὶ περὶ πάντων ἄλγε' ἔθηκε<sup>147</sup>.

Fiel a esa estrategia, las primeras palabras nada más arrodillarse ante Aquiles son precisamente para recordarle a Peleo (XXIV 486-487).

μῆσαι πατὴρ σοῖο θεοῖς ἐπιείκελ' Ἀχιλλεῦ,  
τηλίκου ὥς περ ἐγών, ὅλοῦ ἐπὶ γήραος οὐδῶ<sup>148</sup>.

A continuación, debe atraer su compasión y se presenta como un padre desdichado que ha perdido a sus hijos. También lo es Aquiles por haber perdido a Patroclo y lo será Peleo cuando

<sup>145</sup> “Ahora tomad la cena en la ciudad como siempre hasta ahora, acordaos de montar guardia y velad todos y cada uno.”

<sup>146</sup> “Y que también transmita este sagaz mensaje: si aceptan suspender el entristecedor combate, hasta que los cadáveres incineremos.”

<sup>147</sup> “Quiero suplicar a ese hombre inicuo y brutal, a ver si respeta mi edad y se compadece de mi vejez. También él tiene un padre de avanzada edad, Peleo, que lo engendró y crió para que fuera la calamidad de los troyanos; mas es a mí a quien más dolores ha causado.”

<sup>148</sup> “Acuérdate de tu padre, Aquiles, semejante a los dioses, que tiene mi misma edad y está en el funesto umbral de la vejez.”

muera Aquiles lejos del hogar (XXIV 493-494).

αὐτὰρ ἐγὼ πανάποτμος, ἐπεὶ τέκον υἱᾶς ἀρίστους  
Τροίῃ ἐν εὐρείῃ, τῶν δ' οὐ τινὰ φημι λελεῖφθαι<sup>149</sup>.

Por último, ganada la compasión de Aquiles, expresa su petición y describe las riquezas que entrega como rescate del cadáver (XXIV 501-504).

τοῦ νῦν εἵνεχ' ἱκάνω νῆας Ἀχαιῶν  
λυσόμενος παρὰ σεῖο, φέρω δ' ἀπερείσι' ἄποινα.  
ἀλλ' αἰδεῖο θεοὺς Ἀχιλεῦ, αὐτόν τ' ἐλέησον  
μνησάμενος σοῦ πατρός<sup>150</sup>.

Para cerrar su argumentación, trata de atraer también la admiración de Aquiles y destaca el valor que ha demostrado al venir él solo. Demuestra además esa audacia y seguridad con el gesto de besar su mano, aunque sea la del asesino de su hijo (XXIV 504-506).

ἐγὼ δ' ἐλεεινότερός περ,  
ἔτλην δ' οἷ' οὐ πῶ τις ἐπιχθόνιος βροτὸς ἄλλος,  
ἀνδρὸς παιδοφόνιοι ποτὶ στόμα χεῖρ' ὀρέγεσθαι<sup>151</sup>.

Logra Príamo con esta estrategia su objetivo de conmover a Aquiles y le provoca el llanto por el recuerdo de Patroclo y la añoranza de su padre Peleo (XXIV 507-508).

ὣς φάτο, τῷ δ' ἄρα πατὴρ ὕφ' ἱμερον ὥρσε γόοιο:  
ἀψάμενος δ' ἄρα χειρὸς ἀπώσατο ἦκα γέροντα<sup>152</sup>.

A partir de aquí, Príamo equivoca el ritmo necesario de la negociación al pretender cerrarla de inmediato y marcharse con el cadáver de Héctor. Comete entonces el error de rechazar la hospitalidad de Aquiles con el que acaba de establecer un intenso vínculo de emociones compartidas (XXIV 553-555).

μή πω μ' ἐς θρόνον ἵζε διοτρεφεὲς ὄφρα κεν ἔκτωρ  
κεῖται ἐνὶ κλισίῃσιν ἀκηδής, ἀλλὰ τάχιστα  
λῦσον ἴν' ὀφθαλμοῖσιν ἴδω<sup>153</sup>.

Reacciona Aquiles entonces con agresividad y le manifiesta que no es él quien le ha convencido para que entregue el cadáver de Héctor, sino que ya tenía tomada la decisión previamente por la petición del mismo Zeus. Ni siquiera en la negociación admite Aquiles ser vencido por un mortal (XXIV 558-560).

<sup>149</sup> “Pero mi desdicha es completa: he engendrado los mejores hijos en la ancha Troya, y de ellos afirmo que ninguno me queda.”

<sup>150</sup> “Por él he venido ahora a las naves de los aqueos, para rescatarlo de tu poder, y te traigo inmensos rescates. Respeta a los dioses, Aquiles, y ten compasión de mí por la memoria de tu padre.”

<sup>151</sup> “Yo soy aún más digno de piedad y he osado hacer lo que ningún terrestre mortal hasta ahora: acercar a mi boca la mano del asesino de mi hijo.”

<sup>152</sup> “Así habló, y le infundió el deseo de llorar por su padre. Le tocó la mano y retiró con suavidad al anciano.”

<sup>153</sup> “No me ofrezcas asiento, criatura de Zeus, mientras Héctor yace en las tiendas insepulto, y libéralo cuanto antes, para que yo lo contemple con mis ojos.”

τὸν δ' ἄρ' ὑπόδρα ἰδὼν προσέφη πόδας ὠκὺς Ἀχιλλεύς:  
μηκέτι νῦν μ' ἐρέθιζε γέρον· νοέω δὲ καὶ αὐτὸς  
Ἔκτορά τοι λῦσαι.<sup>154</sup>

## b) Competencias de liderazgo

### *Comunicación*

Ya hemos comentado anteriormente la capacidad de influencia que tiene Príamo a través de la palabra, como cuando se dirige a la asamblea o se gana la compasión de Aquiles. Homero destaca el origen y el efecto de esta capacidad, como hace en el caso de otros héroes hábiles en la comunicación oral como Néstor. En la asamblea introduce el poeta su discurso haciendo referencia a sus buenas intenciones hacia la audiencia y la transparencia al compartir lo que siente (VII 365-369).

τοῖσι δ' ἀνέστη  
Δαρδανίδης Πρίαμος, θεόφιν μήστῳ ἀτάλαντος,  
ὃ σφιν εὐφρονέων ἀγορήσατο καὶ μετέειπε:  
κέκλυτέ μευ Τρῶες καὶ Δάρδανοι ἢ δ' ἐπίκουροι,  
ὄφρ' εἵπω τά με θυμὸς ἐνὶ στήθεσσι κελεύει.<sup>155</sup>

El efecto lo describe también el poeta al relacionar el agrado con el que le escuchan con la obediencia que le prestan (VII 379): ὥς ἔφαθ', οἳ δ' ἄρα τοῦ μάλα μὲν κλύον ἢ δ' ἐπείθοντο<sup>156</sup>.

### *Dirección de personas*

Al valorar las competencias estratégicas de Príamo, comentamos su preocupación paternal por el bien de su pueblo. Esta capacidad para dirigir y cuidar al conjunto de los troyanos parece no estar tan desarrollada en la dirección individual. En el poema se nos presenta, por ejemplo, a uno de los principales líderes troyanos, Eneas, inactivo e irritado con Príamo porque no reconoce su valía (XIII 459-461).

τὸν δ' ὕστατον εὔρεν ὁμίλου  
ἔσταότ': αἰεὶ γὰρ Πριάμῳ ἐπεμήνιε δῖω  
οὐνεκ' ἄρ' ἐσθλὸν ἔοντα μετ' ἀνδράσιν οὐ τι τίεσκεν.<sup>157</sup>

Esta dificultad para valorar a los héroes troyanos puede provenir de su admiración por el valor de Héctor. Parece que no existen para él otros individuos en Troya. Lo prueba el cambio que se produce en su actitud paternalista hacia los troyanos cuando muere Héctor. Empeñado en salir de la ciudad para negociar con Aquiles la entrega del cadáver de su hijo preferido, desprecia y rechaza a los troyanos que reclaman su cuidado (XXIV 237-240).

<sup>154</sup> “Mirándolo con torva faz, replicó Aquiles, de pies ligeros: ‘¡No me provoques más ahora, viejo! Yo mismo he decidido liberar y darte a Héctor.’”

<sup>155</sup> “Y entre ellos se levantó Príamo Dardánida, consejero comparable a los dioses. Lleno de buenos sentimientos hacia ellos, tomó la palabra y dijo: ‘¡Oídmе, troyanos, dárdanos y aliados, que quiero decir lo que el ánimo en el pecho me ordena!’”

<sup>156</sup> “Así hablé, y le oyeron con gusto y le obedecieron.”

<sup>157</sup> “Lo halló el último de la muchedumbre, quieto: albergaba una cólera incesante contra el divino Príamo, porque no lo valoraba a pesar de su valor entre los guerreros.”

ὁ δὲ Τρῶας μὲν ἅπαντας  
αἰθοῦσης ἀπέεργεν ἔπεσσ' αἰσχροῖσιν ἐνίσσων:  
ἔρρετε λωβητῆρες ἐλεγχείες: οὐ νυ καὶ ὑμῖν  
οἴκοι ἔνεστι γόος, ὅτι μ' ἤλθετε κηδήσοντες<sup>158</sup>

El mismo desprecio mostrará por sus hijos aún vivos (XXIV 253-256).

σπεύσατέ μοι κακὰ τέκνα κατηφόνες: αἶθ' ἅμα πάντες  
Ἕκτορος ὠφέλετ' ἀντὶ θεῆς ἐπὶ νηυσὶ πεφάσθαι.  
ὦ μοι ἐγὼ πανάποτμος, ἐπεὶ τέκον υἱας ἀρίστους  
Τροίῃ ἐν εὐρείῃ, τῶν δ' οὐ τινά φημι λελεῖφθαι<sup>159</sup>.

Destrozado por la muerte de su Héctor y con el reino abocado a la ruina sin su protección, es normal que no volvamos a encontrar la amabilidad y el cuidado con el que trataba a su pueblo y a sus hijos.

### *Delegación*

Como acabamos de ver, Príamo se reserva para sí las funciones de representación del reino, así como las de moderador en la asamblea para cerrar las sesiones y velar, como un padre, por que se tengan en cuenta los mínimos cuidados para el pueblo. Las funciones del rey que tienen que ver con la estrategia en el campo de batalla o la motivación de los guerreros, las delega por completo en su hijo Héctor. Él permanece como un espectador que atiende impotente a todo lo que sucede fuera. Es especialmente emotiva la escena final de Héctor en la que duda entre regresar sano y salvo a la ciudad o enfrentarse a Aquiles. Príamo une entonces una doble argumentación para tratar de convencerle de que regrese, se dirige al hijo y al mismo tiempo a la persona en la que ha delegado el gobierno de los troyanos. En ninguno de ambos roles debe Héctor poner su vida en juego. Como hijo es evidente la argumentación paternal, como gobernante le hace ver que los troyanos le necesitan y que la gloria de un combate individual tan arriesgado no aporta ningún beneficio al pueblo. Si se salva a sí mismo salva a todos los troyanos (XXII 56-58).

ἀλλ' εἰσέρχαιο τεῖχος ἐμὸν τέκος, ὄφρα σωσῆς  
Τρῶας καὶ Τρῳάας, μὴ δὲ μέγα κῦδος ὀρέξης  
Πηλεΐδῃ, αὐτὸς δὲ φίλης αἰῶνος ἀμερθῆς<sup>160</sup>.

Ya hemos leído anteriormente cómo, después de la muerte, no encuentra Príamo ningún otro hijo al que encomendar el cuidado de los troyanos y ni siquiera él mismo quiere asumir la función que había delegado en su hijo.

### c) Competencias de eficacia personal

No son muchas las apariciones de Príamo como para poder evaluar cada una de sus competencias personales. La intensidad de las escenas finales de la muerte y rescate del cadáver

<sup>158</sup> “Y a todos los troyanos expulsó del pórtico y amonestó con vergonzantes palabras: ¡Id enhoramala, ultrajadores, baldones! ¿Es que no hay en vuestra casa llanto y por eso venís a atormentarme?”

<sup>159</sup> “¡Daos prisa, viles hijos, ruines! ¡Ojalá a todos juntos en vez de a Héctor os hubieran matado junto a las veloces naves! ¡Ay de mí, desgraciado por completo! Engendré a los mejores hijos en la ancha Troya, y de ellos a fe que ninguno me queda.”

<sup>160</sup> “No te quedes y entra en la muralla, hijo mío; así salvarás a los troyanos y troyanas y evitarás otorgar una gran gloria al Périda y además privarte tú mismo de la propia vida.”

de Héctor restan objetividad a las valoraciones. Nos encontramos entonces a un rey fuera de sí que ha pasado, de una atención ejemplar a los suyos, a un profundo desprecio cuando los compara con su hijo muerto.

Antes de la muerte de Héctor, tenemos a un Príamo que busca la razón de todo en la voluntad de los dioses. Desprecia el valor de la iniciativa, ya que existe en todas las acciones una predeterminación que hace desaparecer tanto el mérito como la culpabilidad. Este es el argumento que utiliza en el canto tercero para consolar a una Helena llena de remordimientos (III 164-165).

οὐ τί μοι αἰτίη ἐσσί, θεοί νύ μοι αἴτιοί εἰσιν  
οἳ μοι ἐφώρμησαν πόλεμον πολύδακρυον Ἀχαιῶν<sup>161</sup>.

También esta creencia en la predestinación le hace abandonar el campo de batalla antes del duelo entre su hijo Paris y Menelao. Él no puede aportar nada en una lucha que ya está decidida (III 308-309).

Ζεὺς μὲν που τό γε οἶδε καὶ ἀθάνατοι θεοὶ ἄλλοι  
ὁπποτέρῳ θανάτοιο τέλος πεπρωμένον ἐστίν<sup>162</sup>.

En el final, abrumado por el dolor de la muerte de Héctor, pierde Príamo esta confianza en los dioses y se muestra temeroso y desconfiado. Aunque el propio Zeus le ha mostrado su protección durante su encuentro con Aquiles, el anciano va lleno de miedo hacia el campamento griego. Cuando su acompañante ve acercarse a Hermes bajo el aspecto de un soldado de Aquiles, se llena de terror (XXIV 358-359).

ὥς φάτο, σὺν δὲ γέροντι νόος χύτο, δαΐδιε δ' αἰνῶς,  
ὀρθαὶ δὲ τρίχες ἔσταν ἐνὶ γναμπτοῖσι μέλεσσι<sup>163</sup>.

Mostrará el mismo temor en su reunión con Aquiles, a pesar de haberle hecho llorar y compartir los dos el mismo dolor por las pérdidas recientes de sus seres más queridos. Agotado el efecto de la compasión, Príamo se vuelve a mostrar como débil y temeroso ante Aquiles (XXIV 568-571).

τῷ νῦν μή μοι μᾶλλον ἐν ἄλγεσι θυμὸν ὀρίνης,  
μή σε γέρον οὐδ' αὐτὸν ἐνὶ κλισίῃσιν ἐάσω  
καὶ ἱκέτην περ ἐόντα, Διὸς δ' ἀλίτῳμαι ἐφετμάς.  
ὥς ἔφατ', ἔδεισεν δ' ὁ γέρον καὶ ἐπείθετο μύθῳ<sup>164</sup>.

### III. Perfil de liderazgo: Transformador

Es difícil clasificar el perfil de liderazgo de Príamo con la información del poema. Sus acciones son excesivamente formales y estereotipadas para su papel de rey anciano y benévolo

<sup>161</sup> “Para mí tú no eres culpable de nada; los causantes son los dioses, que trajeron esta guerra, fuente de lágrimas, contra los aqueos.”

<sup>162</sup> “Zeus sin duda sabe, y también los demás dioses inmortales, a quién de los dos aguarda el destino de la muerte.”

<sup>163</sup> “Así habló; el anciano quedó confuso y preso de miedo atroz, y los pelos se le pusieron de punta en los curvados miembros.”

<sup>164</sup> “Por eso no me remuevas ahora aún más los dolores en el ánimo, no sea que yo, anciano, no te deje en las tiendas tal cual, aunque seas un suplicante, y que de Zeus viole los mandatos. Así habló, y el anciano sintió miedo y acató sus palabras.”

que se retira del poder y cede las funciones a su hijo. Podríamos calificarlo de paternalista, ya que, como vimos, no conoce ni valora individualmente a cada ciudadano, sino que los trata como un conjunto, un rebaño al que cuidar. En este sentido, tiene rasgos del liderazgo transformador propio de los jefes carismáticos. Sus súbditos le siguen por lo que representa: Troya en su conjunto.

### **Sarpedón, hijo de Zeus, líder de los licios<sup>165</sup>**

No disponemos en el poema de ejemplos suficientes como para realizar una evaluación detallada de sus funciones y competencias por lo que comentaremos de manera general los rasgos más relevantes de su liderazgo.

Como destaca su único epíteto, “ἀντίθεος”, es hijo de Zeus y, como tal, es considerado igual a los dioses. Lidera con Glauco el ejército de los licios. Hasta su muerte a manos de Patroclo, es uno de los líderes más influyentes de los aliados troyanos. Siempre en primera línea de batalla, no duda en enseñar a Héctor las funciones del líder. En el canto quinto da una perfecta lección de liderazgo y motivación transcendentales. Al encontrar a Héctor superado por el avance aqueo e inactivo, le increpa y compara las motivaciones de ambos. Sarpedón no tiene riquezas ni familia que defender, ya que está lejos de su tierra, no le mueve por tanto la motivación extrínseca, el miedo de perder lo que tiene, solo arde en deseos de luchar. Sin embargo, es capaz de luchar él mismo y de motivar a su tropa con mucha mayor decisión que el líder troyano. Frente a él, Héctor, que tiene una ciudad en juego y unos soldados que arriesgan a sus familias, está parado (V 482-486).

ἀλλὰ καὶ ὥς Λυκίους ὀτρύνω καὶ μέμον' αὐτὸς  
 ἀνδρὶ μαχήσασθαι: ἀτὰρ οὐ τί μοι ἐνθάδε τοῖον  
 οἶόν κ' ἢ φέροιεν Ἀχαιοὶ ἢ κεν ἄγοιεν:  
 τύνη δ' ἔστηκας, ἀτὰρ οὐδ' ἄλλοισι κελεύεις  
 λαοῖσιν μενέμεν καὶ ἀμυνέμεναι ὥρεσσι<sup>166</sup>.

La prueba de sus cualidades de influencia como líder es el propio efecto de sus palabras en Héctor, que salta inmediatamente del carro y se dedica a recorrer las filas de su ejército alentando a todos.

Otra prueba de su liderazgo transcendente es la humildad. Pese a ser el de más alto linaje, pues desciende de Zeus, nunca alardea de ello ni pide un trato diferente. Así lo demuestra ante Tlepólemo, hijo de Hércules y nieto por tanto de Zeus. Mientras que el otro se jacta de los méritos de su padre, que ya arrasó Troya una vez, Sarpedón solo basa su mérito en sus propias fuerzas. Este tipo de liderazgo ejemplar es, en la actualidad, más efectivo que el de aquellos que basan su poder en su origen superior y se hacen por tanto inimitables para sus seguidores. Frente a ellos existen, sin embargo, muchos jefes que, como en la sociedad descrita en *Ilíada*, consideran imprescindible jactarse de su puesto o sus orígenes para influir en los demás.

Su discurso de aliento a Glauco ante las puertas del campamento de los griegos es una verdadera lección sobre motivaciones directivas. Entre todas propone seguir la más alta, la trascendencia por la gloria adquirida a través de las propias acciones. Ambos deben destacar

<sup>165</sup> En la página 250 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

<sup>166</sup> “Pero aun así estímulo a los licios y yo mismo ardo en deseos de luchar contra ese hombre. Y eso que aquí no tengo nada que los aqueos pudieran cargar o llevarse como botín. Mas tú estás inactivo y ni siquiera mandas a las demás huestes resistir y defender a sus propias esposas”.

por sus acciones, porque reciben los mejores premios (el sueldo más alto), porque administran un enorme predio (el puesto) y, sobre todo, porque deben lograr que sus seguidores, al verles actuar, se sientan orgullosos de ellos (el ejemplo y la gloria compartida). Aunque sean pocas las apariciones de Sarpedón en comparación con otros héroes, sin embargo, la excelencia de sus acciones y las palabras con la que refuerza cada una de ellas le convierten en un modelo de dirección trascendente (XII 310-318).

Γλαῦκε τί ἦ δὴ νῶϊ τετιμήμεσθα μάλιστα  
ἔδρη τε κρέασίν τε ἰδὲ πλείοις δεπάεσσιν  
ἐν Λυκίῃ, πάντες δὲ θεοὺς ὥς εἰσορώωσι,  
καὶ τέμενος νεμόμεσθα μέγα Ξάνθοιο παρ' ὄχθας  
καλὸν φυταλιῆς καὶ ἀρούρης πυροφόροιο;  
τῷ νῦν χρή Λυκίοισι μέτα πρώτοισιν ἐόντας  
ἐστάμεν ἢ δὲ μάχης καυστείρης ἀντιβολῆσαι,  
ὄφρα τις ᾧδ' εἴπῃ Λυκίων πύκα θωρηκτῶν:  
οὐ μὰν ἀκλεέες Λυκίην κάτα κοιρανέουσιν<sup>167</sup>.

Esta constante motivación por ser ejemplar para su pueblo es la que le lleva a la muerte. Mientras que la mayoría de los líderes troyanos, incluyendo Héctor, huyen ante la aparición de Patroclo, él decide hacerle frente. Parece ser, además, el único que sospecha que no, bajo la armadura de Aquiles, es realmente Patroclo quien dirige a los mirmidones (XVI 422-425).

αἰδῶς ᾧ Λύκιοι: πόσε φεύγετε; νῦν θοοὶ ἔστε.  
ἀντήσω γὰρ ἐγὼ τοῦδ' ἀνέρος, ὄφρα δαείω  
ὅς τις ὅδε κρατέει καὶ δὴ κακὰ πολλὰ ἔοργε  
Τρῶας, ἐπεὶ πολλῶν τε καὶ ἐσθλῶν γούνατ' ἔλυσεν<sup>168</sup>.

También en su forma de morir es ejemplar. Mientras agoniza sus palabras no son de ira hacia el que le acaba de matar, sino que sigue pensando entonces en la motivación de sus seguidores y en el rescate de su cadáver para conseguir la gloria de la que hablamos anteriormente. Es interesante el orden en el que pide a Glauco que actúe como jefe. Primero debe recorrer personalmente las filas para instar a los príncipes, los mandos intermedios de la empresa y, después, debe actuar él mismo luchando como pide a los demás que hagan. Siempre la enseñanza reforzada con el ejemplo (XVI 495-497)

πρῶτα μὲν ὄτρυνον Λυκίων ἡγήτορας ἄνδρας  
πάντῃ ἐποικόμενος Σαρπηδόνοσ ἀμφιμάχεσθαι:  
αὐτὰρ ἔπειτα καὶ αὐτὸς ἐμεῦ πέρι μάρναο χαλκῷ<sup>169</sup>.

<sup>167</sup> “¿Para qué, Glauco, a nosotros dos se nos honra más con asientos de honor y con más trozos de carne y más copas en Licia? ¿Para qué todos nos contemplan como a dioses y administramos inmenso predio reservado a orillas del Janto, fértil campo de frutales y feraz labrantío de trigo? Por eso ahora debemos estar entre los primeros licios, resistiendo a pie firme y encarando la abrasadora lucha, para que uno de los licios, armados de sólidas corazas, diga: ‘A fe que no sin gloria son caudillos en Licia’”.

<sup>168</sup> “¡Vergüenza licios! ¿A dónde huis? ¡Venid rápidos! Iré al encuentro de este hombre, a ver si logro enterarme de quién es este que triunfa y es autor de tantos males, pues a muchos troyanos valerosos ha postrado las rodillas”.

<sup>169</sup> “Insta primero a los príncipes de los licios, recorriendo el frente por doquier, a luchar por Sarpedón; y luego bátete tú mismo con el bronce en defensa mía”.

La lucha que se organiza en torno a su cadáver es la demostración final del influjo de su liderazgo no solo sobre los licios, sino también sobre los troyanos. Los que no dudaron en arriesgar su vida luchando a su lado en vida lo hacen ahora también junto a su cadáver. Ha conseguido pues Sarpedón, nada más morir, su objetivo de alcanzar una gloria memorable.

### 3.2. Bando griego

#### Agamenón, rey del bando griego

Es el máximo líder de la alianza griega. Este poder formal de rey de reyes lo recuerda repetidamente Homero a través de los epítetos que utiliza para referirse a él. Presentamos los más relevantes en la siguiente tabla.

III 120, IV 223	divino	ῥίος
I 442, I 506, II 441, III 81, III 267, III 455, IV 148, V 38, VI 33, VII 162, VIII 278, IX 96, IX 163, IX 668, IX 673, IX 693, X 86, X 103, X 233, XIV 103, XIX 76, 146, 199, XXIII 161	soberano de hombres	ἄναξ ἀνδρῶν
I 102, III 178, VII 107	señor de anchos dominios	εὐρὺ κρείων
X 32-33	honrado como un dios entre su pueblo	θεὸς δ' ὥς τίετος δῆμῳ
I 16	ordenadores de huestes	κοσμήτωρ λαῶν
I 130, II 411, II 477, II 576, IV 153, VII 405, IX 62, X 42, XI 153, XIV 41, XVI 58, XVI 72	poderoso	κρείων
IX 673, IX 693, X 103	muy glorioso, el más noble	κύδιστος
X 32-33	soberano supremo de todos los argivos	ὃς μέγα πάντων Ἀργείων ἥνασσοις
II 85, 243, 254, IV 413, VII 230, X 3, XI 187, XI 202, XIV 22	pastor de huestes	ποιμήν λαῶν

En los epítetos se destaca el puesto formal de señor con su poder y también la función de guía y protector de la hueste al compararlo con un pastor. Frente a este poder formal recibido de los dioses nos encontramos a otros reyes de cada una de los ejércitos aliados con un menor rango más semejante al de un señor de una ciudad o de un pueblo. Como destaca Barceló (2001, pp.20-23) el poder de estos últimos no es de carácter divino sino que se basa en las propiedades o riquezas de las que disponen.

#### I. Desempeño de funciones directivas

##### a) Funciones estratégicas

Agamenón es, como acabamos de ver, el líder formal de la alianza griega. En este puesto, más que en sus cualidades personales, se basa su liderazgo. Este poder procede de un acuerdo previo en el que cada uno de los reyes acepta unirse a una coalición frente a Troya. Esta alianza se asemeja a la que pueden formar en la actualidad varias empresas que se asocian en una *joint*



*venture* o unión temporal de empresas (UTE) para desarrollar un proyecto con una duración limitada.

Néstor, el principal consejero de Agamenón, muestra claramente a Aquiles, su principal opositor, esta preeminencia sobre el resto. Este puesto sobre los demás reyes no se recibe por ser el más fuerte o el mejor capacitado, sino por haber recibido el cetro de Zeus (por la gracia de dios) y, sobre todo, por tener el mayor ejército dentro de la alianza. Llevado al entorno actual de empresa sería como un accionista mayoritario, el que aporta más recursos, dentro de la empresa (I 279-281).

μήτε σὺ Πηλεΐδῃ ἔθελ' ἐριζέμεναι βασιλῆϊ  
ἀντιβίην, ἐπεὶ οὐ ποθ' ὁμοίης ἔμμορε τιμῆς  
σκηπτοῦχος βασιλεύς, ὃν τε Ζεὺς κῦδος ἔδωκεν.  
εἰ δὲ σὺ καρτερός ἐσσι θεὰ δέ σε γείνατο μήτηρ,  
ἄλλ' ὃ γε φέρτερός ἐστιν ἐπεὶ πλεόνεσσιν ἀνάσσει<sup>170</sup>.

Como máximo responsable de la alianza, es él quien define la misión que todos los aliados deben seguir. A todos les une el doble objetivo de recuperar la esposa de uno de los aliados, Menelao y, sobre todo, el de arrasar Troya y hacerse con sus riquezas.

La importancia de cumplir esta misión la deja bien clara Agamenón, al creer herido de muerte a su hermano. Lo peor que pueden decir de él en su reino es que volvió de Troya con las naves vacías, que dejó muerto y sin venganza a su hermano y a los troyanos con Helena y con sus riquezas intactas. Lo último que quisiera es que los troyanos se burlasen de su incapacidad para cumplir su misión (IV 178 182).

αἴθ' οὕτως ἐπὶ πᾶσι χόλον τελέσει' Ἀγαμέμνων,  
ὥς καὶ νῦν ἄλιον στρατὸν ἤγαγεν ἐνθάδ' Ἀχαιῶν,  
καὶ δὴ ἔβη οἶκον δὲ φίλῃν ἐς πατρίδα γαῖαν  
σὺν κεινῇσιν νηυσὶ λιπὼν ἀγαθὸν Μενέλαον.  
ὥς ποτέ τις ἐρέει: τότε μοι χάνοι εὐρεῖα χθῶν<sup>171</sup>.

## b) Funciones ejecutivas

Aunque tenga clara su misión, Agamenón tiene limitaciones en su capacidad para elaborar un plan, tomar decisiones y cumplirlas. En esta función ejecutiva debe ser apoyado con frecuencia por Néstor y Ulises. También los dioses, deben reforzar su falta de decisión y su pesimismo. Su indecisión, su falta de autocontrol y sus ataques de pánico lo llevan a poner en peligro en varias ocasiones la victoria como durante la incursión de los troyanos en el campamento de las naves griegas. Frazer (1985, p.1) destaca la importancia del apoyo de Poseidón para resolver su crisis de liderazgo y devolver la iniciativa a los griegos. Ante los problemas, como veremos, su primera reacción es olvidar la misión compartida y marcharse de Troya con todas las naves.

<sup>170</sup> “Tú, oh Périda, no pretendas disputar con el rey frente a frente, pues siempre ha obtenido honor muy distinto el rey portador del cetro, a quien Zeus otorgó la gloria. Y si tú eres más fuerte y la madre que te alumbró es una diosa, sin embargo, él es superior, porque reina sobre un número mayor”.

<sup>171</sup> “¡Ojalá Agamenón satisfaga su ira con todos igual que ahora, que ha traído aquí el ejército de los aqueos en vano y se ha marchado a casa, a su querida tierra patria, con las naves vacías y dejándose aquí al valeroso Menelao! Así dirá uno alguna vez. ¡Que entonces la ancha tierra me trague!”

Tenemos un testimonio de estos defectos en las palabras de Diomedes. Cuando Agamenón le acusa de cobarde, le responde en la asamblea con una descripción del desequilibrio entre la importancia de su puesto y sus capacidades para desempeñarlo. Según Diomedes, Agamenón no tiene el coraje necesario para acompañar el poder formal de su función estratégica con la decisión propia de la función ejecutiva (IX 37-39).

σοὶ δὲ διάνδιχα δῶκε Κρόνου πάϊς ἀγκυλομήτεω:  
σκήπτρῳ μὲν τοι δῶκε τετιμῆσθαι περὶ πάντων,  
ἀλκὴν δ' οὐ τοι δῶκεν, ὃ τε κράτος ἐστὶ μέγιστον<sup>172</sup>.

La posibilidad de que un miembro del equipo realice esta crítica, además de una evidencia de sus carencias en el papel de líder, también nos da una muestra de un estilo positivo de liderazgo que permite que los más comprometidos con la misión puedan mostrar abiertamente su opinión. Esta función crítica con el máximo poder lo desempeñan en la empresa, en cierto modo, los miembros del Consejo de Administración. El grupo de expertos que sin tener una autoridad ejecutiva en la empresa sin embargo asesora o valora algunas decisiones del Comité de Dirección. Como en el caso de Diomedes su capacidad de influencia se basa en su experiencia anterior o en su carácter de especialistas o expertos en determinadas áreas. En lo que no coinciden con Diomedes es en su carácter consultivo sin involucración directa en la gestión. En este aspecto tal vez podamos comparar las críticas del guerrero griego con las de un empleado experto al que avalan sus excelentes resultados. Su carácter casi imprescindible le permite dirigirse a la persona que ocupa el mayor puesto con sinceridad, ya que la crítica va siempre acompañada de propuestas concretas basadas en su excelencia profesional.

Al evaluar sus competencias, veremos que esta necesidad de apoyo se encuentra principalmente en sus funciones de gobierno en la asamblea. En el campo de batalla es generalmente el primero en actuar y en empujar a los demás a hacerlo.

#### c) Funciones de liderazgo

Aunque Aquiles presente a Agamenón como un egoísta, cobarde y ambicioso que no se interesa por su pueblo, las acciones del rey en la batalla y en las asambleas muestran un líder muy diferente. Solo la codicia se refleja de forma manifiesta en sus acciones. Como podremos comprobar en la evaluación de sus competencias de gestión de personas y equipos, Agamenón es experto en identificar el modo más adecuado de dirigir y motivar a cada uno de sus soldados para que persigan una misión común. Combina con acierto diferentes perfiles de liderazgo apelando al miedo, el afán de riquezas o al sentido del honor de sus seguidores. Entiende también la importancia de rodearse de un equipo de confianza con individuos, como Ulises, Néstor o Diomedes, que sepan compensar sus carencias como líder de la alianza. Ante ellos se muestra humilde y, como acabamos de comentar, acepta de buen grado sus propuestas. Así se muestra en la asamblea, ante el resto de los jefes griegos, y sirve de ejemplo de compromiso con una misión compartida.

## II. Competencias directivas<sup>173</sup>

### a) Competencias estratégicas

<sup>172</sup> “De dos cosas solo una te ha dado el hijo del taimado Crono: con el cetro te ha otorgado ser honrado por encima de todos, pero no te ha otorgado el coraje, y eso es el poder supremo”.

<sup>173</sup> En la página 240 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

*Visión de negocio*

Agamenón destaca como guerrero y como líder en el campo de batalla, pero demuestra un bajo nivel de competencia para el gobierno de la alianza de los griegos. En varias ocasiones deben intervenir los demás jefes o los dioses en forma de aquellos para recordarle cuáles son sus responsabilidades: tomar decisiones, cuidar de su gente y asegurar el cumplimiento de una importante misión. Zeus, en el canto segundo, encarga al Ensueño que tome forma de Néstor para empujarle a tomar la iniciativa en la batalla. Le sorprende dormido y le recrimina que no se preocupe de sus principales responsabilidades como líder (II 24-25).

οὐ γὰρ παννύχιον εὖδεν βουλευφόρον ἄνδρα  
ᾧ λαοὶ τ' ἐπιτετράφεται καὶ τόσσα μέμηλε<sup>174</sup>.

Sus decisiones precipitadas de abandonar la playa de Troya cuando la victoria parece más difícil son corregidas por Ulises, que le considera por ello indigno de ocupar el puesto de rey (XIV 90-94).

σίγα, μή τίς τ' ἄλλος Ἀχαιῶν τοῦτον ἀκούσῃ  
μῦθον, ὃν οὐ κεν ἀνὴρ γε διὰ στόμα πάντων ἄγοιτο  
ὅς τις ἐπίσταιτο ἥσι φρεσὶν ἄρτια βάζειν  
σκηπτοῦχος τ' εἴη, καὶ οἱ πειθοίατο λαοὶ  
τοσσοῖδ' ὅσοισιν σὺ μετ' Ἀργείοισιν ἀνάσσεις<sup>175</sup>:

Sus principales carencias como gestor global de un negocio están en la capacidad para tomar decisiones de forma razonada y la falta de atención al bien de todos los miembros de su hueste.

*Orientación multifuncional*

Para tratar de intervenir en la disputa entre Agamenón y Aquiles, Néstor destaca la polivalencia de ambos que les permite gestionar tanto la guerra como el gobierno: οἷ περὶ μὲν βουλήν Δαναῶν, περὶ δ' ἐστὲ μάχεσθαι<sup>176</sup>.

A la vista de los pasajes presentados hasta ahora y los que veremos en la posterior evaluación de Néstor, se puede considerar que el consejero utiliza este reconocimiento más como una estrategia de conciliación que como un juicio objetivo de ambos héroes.

El testimonio de Helena al mostrar a Príamo, desde las murallas, quiénes son los principales líderes del ejército griego destaca su capacidad multifuncional. No hace este juicio, como Néstor, para aplacar a su jefe sino para describir de manera objetiva las cualidades de los enemigos contra los que tendrán que enfrentarse los troyanos. Destaca de Agamenón su habilidad con la lanza y su calidad como rey, es decir, el liderazgo en el campo de batalla y en la asamblea (III 178-179).

<sup>174</sup> “No debe dormir toda la noche el varón que tiene las decisiones, a quien están confiadas las huestes y a cuyo cargo hay tanto”.

<sup>175</sup> “¡Calla! No sea que algún otro aqueo oiga esa propuesta, que en absoluto podría salir de la boca de un varón que sepa en sus mientes expresar cosas sensatas y sea un portador del cetro a quien obedecen tantas huestes como las que tú mandas como soberano de los argivos”.

<sup>176</sup> “...que sobresalís sobre los dánaos en el consejo y en la lucha”.

οὗτός γ' Ἀτρείδης εὐρὺ κρείων Ἀγαμέμνων,  
ἀμφότερον βασιλεύς τ' ἀγαθὸς κρατερός τ' αἰχμητής<sup>177</sup>.

### *Gestión de recursos y red de relaciones*

Una de las competencias principales para el líder de una alianza es la adecuada gestión de los recursos que cada uno de los aliados pone a su disposición. Para que el compromiso de todos sea alto, es necesario que todos obtengan un resultado adecuado a lo que han invertido en la misión. Considerando la variedad y el número de aliados que consigue unir a su misión, podemos deducir que Agamenón dispone de una extensa red de relaciones que confía en él. Los que acuden reconocen que están allí, en primer lugar, para aumentar la honra de los Átridas. Como ejemplo de este compromiso, contamos con la descripción que ofrece Homero de Cretón y Orsíloco (V 549-553)

Κρήθων Ὀρσίλοχός τε μάχης εὖ εἰδότε πάσης.  
τῷ μὲν ἄρ' ἠβήσαντε μελαινάων ἐπὶ νηῶν  
Ἴλιον εἰς εὐπωλον ἄμ' Ἀργείοισιν ἐπέσθην,  
τιμὴν Ἀτρείδης Ἀγαμέμνονι καὶ Μενελάῳ  
ἄρνυμένω: τῷ δ' αὖθι τέλος θανάτοιο κάλυψεν<sup>178</sup>.

Agamenón invierte también sus propios recursos en la captación de aliados, si estos no disponen de medios para llegar a Troya. Este es el caso de los de Arcadia, que carece de una flota de naves (II 612-614).

αὐτὸς γάρ σφιν δῶκεν ἄναξ ἀνδρῶν Ἀγαμέμνων  
νῆας ἑὺσέλμους περάαν ἐπὶ οἴνοπα πόντον<sup>179</sup>.

### *Negociación*

Como ya hemos mencionado anteriormente, uno de los defectos de Agamenón es su precipitación en la toma de decisiones. Esta es, unas veces, consecuencia de su arrogancia, que le lleva a creerse superior a todos, y, en otras ocasiones, de su falta de autocontrol. Estos defectos le impiden también ser un buen negociador. No tiene la paciencia ni la humildad necesarias para llegar a acuerdos en los que ambas partes obtengan algún beneficio.

Esta incapacidad para cerrar acuerdos negociados personalmente contrasta con su disposición a negociar en el campo de batalla. Sabe identificar las situaciones en las que merece la pena el esfuerzo de intentar un acuerdo. No duda en detener la batalla para escuchar las propuestas de Héctor (III 81-85), pero amonesta a su hermano Menelao por considerar un acuerdo de rescate en vez de la muerte inmediata con dos jóvenes troyanos a los que ha vencido (VI 55-57).

αὐτὰρ ὃ μακρὸν αὔσεν ἄναξ ἀνδρῶν Ἀγαμέμνων:  
ἴσχεσθ' Ἀργεῖοι, μὴ βάλλετε κοῦροι Ἀχαιῶν:

<sup>177</sup> “Ése es el Átrida Agamenón, señor de anchos dominios; a la vez buen rey y esforzado lancero”.

<sup>178</sup> “Cretón y Orsíloco, expertos ambos en todo tipo de lucha. Al llegar a la juventud, los dos sobre las negras naves fueron en compañía de los argivos a Ilio, la de buenos potros, por ganar honra para los Átridas, para Agamenón y Menelao; mas a los dos los cubrió allí el cumplimiento de la muerte”.

<sup>179</sup> “Pues el propio Agamenón, soberano de hombres, les había dado naves, de buenos bancos, para cruzar el vinoso ponto”.

στεῦται γάρ τι ἔπος ἐρέειν κορυθαίολος Ἔκτωρ.  
ὥς ἔφαθ', οἳ δ' ἔσχοντο μάχης ἄνεώ τ' ἐγένοντο  
ἐσσυμένως<sup>180</sup>.

ὦ πέπον ὦ Μενέλαε, τί ἦ δὲ σὺ κήδεαι οὕτως  
ἀνδρῶν; ἦ σοὶ ἄριστα πεποιήται κατὰ οἶκον  
πρὸς Τρώων<sup>181</sup>;

Podríamos decir que su disposición a negociar es adecuada y sabe valorar las consecuencias, pero carece de las capacidades adecuadas para llevar él mismo la negociación. Por esto, se apoya en Ulises en sus relaciones con Aquiles o en Néstor en los acuerdos en la asamblea.

## b) Competencias de liderazgo

### *Comunicación*

Agamenón domina mejor la comunicación ante grupos numerosos que la entablada ante individuos o pequeños grupos. Tan solo en el campo de batalla y en el arranque de la batalla, como veremos después, es capaz de influir de manera personal a través de la comunicación. Su poder como rey principal de la alianza le otorga ante los grupos la autoridad formal que sus defectos personales le quitan ante los individuos. La masa sigue al rey o al líder militar, pero el individuo desconfía al descubrir la arrogancia y el egoísmo del hombre.

Gestiona de manera diferente los grupos usando en cada caso un estilo y una estrategia. Así lo vemos en su convocatoria diferenciada de la asamblea de todos y del consejo de los ancianos y jefes. Al conjunto del ejército lo convocan los heraldos, símbolo de su autoridad, mientras que es él mismo quien convoca primero al consejo. Esto puede ser normal si consideramos el tamaño de los grupos, lo que es relevante es el orden de convocatoria. Necesita primero el apoyo de los ancianos y jefes antes de dirigirse a todos (II 50-54).

αὐτὰρ ὁ κηρύκεσσι λιγυφθόγγοισι κέλευσε  
κηρύσσειν ἀγορὴν δὲ κάρη κομόωντας Ἀχαιοὺς:  
οἳ μὲν ἐκήρυσσον, τοῖ δ' ἡγείροντο μάλ' ὤκα:  
βουλὴν δὲ πρῶτον μεγαθύμων ἴξε γερόντων  
Νεστορέη παρὰ νηϊ Πυλολιγενέος βασιλῆος<sup>182</sup>.

Al dirigirse al conjunto de los soldados, comienza complementando su poder formal de Rey con la influencia de una relación personal. Se dirige a ellos como grupo y les llama amigos y héroes compañeros de Ares (II 110): ὦ φίλοι ἥρωες Δαναοὶ θεράποντες Ἄρηος<sup>183</sup>.

<sup>180</sup> “Mas Agamenón, soberano de hombres, exclamó con recia voz: ‘¡Deteneos, argivos! ¡No disparéis, jóvenes aqueos, que hace ademán de declarar algo Héctor, de tremolante penacho!’ Así habló, y detuvieron la batalla y quedaron suspensos bruscamente”.

<sup>181</sup> “¡Tierno hermano! ¡Menelao! ¿Por qué te preocupas así de estos hombres? ¿Acaso han hecho contigo lo mejor en tu casa los troyanos?”.

<sup>182</sup> “El, por su parte, a los heraldos, de sonora voz, ordenó convocar a asamblea a los aqueos, de melenudas cabelleras. Aquellos fueron pregonándola, y estos se reunieron muy aprisa. Mas antes citó a sesión al consejo de magnánimos ancianos junto a la nestórea nave del rey nacido en Pilo”.

<sup>183</sup> “¡Amigos, héroes dánaos, escuderos de Ares!”.

En contra de lo que le habían sugerido en sueños, propone a los griegos regresar con las naves a sus hogares. Tal vez lo haga para poner a prueba la confianza de sus soldados en la victoria. Contra lo que esperaba, la propuesta de regreso es acogida favorablemente por todos. Homero describe, como en otros discursos, el efecto de sus palabras en el ánimo de los que escuchan (II 142-143):

ὥς φάτο, τοῖσι δὲ θυμὸν ἐνὶ στήθεσσι ὄρινε  
παῖσι μετὰ πληθὺν ὅσοι οὐ βουλῆς ἐπάκουσαν<sup>184</sup>.

#### *Dirección de personas y equipos*

Aquiles, en el canto primero, ofrece un diagnóstico riguroso y subjetivo de las capacidades de Agamenón como jefe de un equipo. Según él, no se preocupa en absoluto de la suerte que corra cada uno, sino que solo busca su propia riqueza. Tampoco arriesga su vida por los demás o les guía con el ejemplo situándose en primera línea. Es un cobarde ambicioso, que usa a los demás para su propio beneficio (I 158-160).

ἀλλὰ σοὶ ὦ μέγ' ἀναιδὲς ἄμ' ἐσπόμεθ' ὄφρα σὺ χαίρης,  
τιμὴν ἀρνύμενοι Μενελάῳ σοὶ τε κυνῶπα  
πρὸς Τρώων: τῶν οὐ τι μετατρέπη οὐδ' ἀλεγίζεις<sup>185</sup>.

En el desarrollo del poema no encontramos pruebas de su despreocupación por su gente, pero sí de su codicia y de su necesidad constante de reconocimiento. Lo vemos por ejemplo en los momentos previos a la discusión con Aquiles. Está dispuesto a devolver a Criseida, si es la causa de las muertes de sus soldados, pero reclama que le den a cambio otro botín (I 117-119).

βούλομ' ἐγὼ λαὸν σῶν ἔμμεναι ἢ ἀπολέσθαι:  
αὐτὰρ ἐμοὶ γέρας αὐτίχ' ἐτοιμάσας ὄφρα μὴ οἷος  
Ἀργείων ἀγέραςτος ἔω, ἐπεὶ οὐδὲ ἔοικε<sup>186</sup>

Además de preocuparse por la vida de sus soldados, también da muestras de excelencia en la gestión de personas en el campo de batalla. En el canto III combina, de manera excelente, todas las competencias de liderazgo evaluadas en este apartado. Repasamos, como muestra de estas competencias, el recorrido que hace una vez desbarato por Afrodita el duelo entre Menelao y Paris.

Cuando cree herido de gravedad a su hermano Menelao, Agamenón anticipa el oprobio que significaría volverse a Argos sin Helena y con su hermano muerto en Troya. Tiene que ser precisamente Menelao quien le haga recuperar la calma para que no contagie su miedo a su propio ejército. Recobra entonces al ánimo, manda llamar al médico Macaón para que cure a su hermano y comienza su ronda para animar a sus huestes. Según el ánimo y la cualidad de cada grupo, actúa de un modo diferente. Comienza con los más valerosos (IV 231-234).

<sup>184</sup> “Así habló y en el pecho se les conmovió el ánimo a todos los de la multitud que no habían asistido al consejo”.

<sup>185</sup> “A ti, gran sinvergüenza, hemos acompañado para tenerte alegre, por ver de ganar honra para Menelao y para ti, cara de perro, de los troyanos. De eso ni te preocupas ni te cuidas”.

<sup>186</sup> “Yo quiero que la hueste esté sana y salva, no que perezca. Mas disponedme en seguida otro botín; que no sea el único de los argivos sin recompensa, porque tampoco eso está bien”.

αὐτὰρ ὃ πεζὸς ἐὼν ἐπεπωλεῖτο στίχας ἀνδρῶν:  
καί ρ' οὐς μὲν σπεύδοντας ἴδοι Δαναῶν ταχυπῶλων,  
τοὺς μάλα θαρσύνεσκε παριστάμενος ἐπέεσσιν:  
Ἀργεῖοι μὴ πῶ τι μεθίετε θούριδος ἀλκῆς<sup>187</sup>

Es relevante destacar el hecho de que lo haga el mismo, sin intermediarios, y a pie. Esta proximidad no cuadra con los reproches de Aquiles que hemos comentado anteriormente.

En su recorrido llega entonces a los que están asustados. Con estos el argumento es la amenaza y el insulto (IV 239-241).

οὐς τινὰς αὖ μεθιέντας ἴδοι στυγεροῦ πολέμοιο,  
τοὺς μάλα νεικείεσκε χολωτοῖσιν ἐπέεσσιν<sup>188</sup>.

Después describe Homero el encuentro con algunos de los principales reyes de la alianza griega. Comienza motivando a Idomeneo. Le resalta su principal fortaleza, la excelencia no solo para la guerra, sino para cualquier empresa, en definitiva, su polivalencia (IV 257-260).

Ἰδομενεῦ περὶ μὲν σε τίω Δαναῶν ταχυπῶλων  
ἤ μὲν ἐνὶ πτολέμῳ ἢ δ' ἀλλοίῳ ἐπὶ ἔργῳ  
ἢ δ' ἐν δαίθῳ, ὅτε πέρ τε γερούσιον αἶθοπα οἶνον  
Ἀργείων οἳ ἄριστοι ἐνὶ κρητῆρι κέρωνται<sup>189</sup>.

Sigue Agamenón con el corazón jubiloso (γηθόσυνος κῆρ). Encuentra a los dos Áyax que destacan entre los mejores guerreros. De nuevo les recuerda sus principales fortalezas y muestra la confianza que tiene en ellos. En su caso no es necesario ordenarles nada, ya que se gestionan perfectamente solos. La distinción entre el perfil de cada líder llega hasta este detalle, sabe los que necesitan ser gobernados y los que se gobiernan solos (IV 285-287).

Αἶαντ' Ἀργείων ἡγήτορε χαλκοχιτώνων,  
σφῶϊ μὲν: οὐ γὰρ ἔοικ' ὀτρυνέμεν: οὐ τι κελεύω:  
αὐτῷ γὰρ μάλα λαὸν ἀνώγετον ἴφι μάχεσθαι<sup>190</sup>.

Con Néstor sucede algo similar. Confía plenamente en su capacidad para gestionar sus tropas y en vez de darle instrucciones, solo lamenta que a su agudeza intelectual no se pueda unir ya su fuerza física (IV 313-314).

ᾧ γέρον εἴθ' ὥς θυμὸς ἐνὶ στήθεσσι φίλοισιν  
ᾧς τοι γούναθ' ἔποιτο, βίη δέ τοι ἔμπεδος εἴη<sup>191</sup>.

<sup>187</sup> “Él fue a pie pasando revista a las hileras de guerreros: a los que entre los dánaos, de veloces potros, veía presurosos los reconfortaba de palabra, deteniéndose junto a ellos: `¡Argivos! No flojeéis ya en el impetuoso coraje’”.

<sup>188</sup> “Mas a quienes veía flojejar en el abominable combate los recriminaba duramente con iracundas palabras: `¡Argivos fanfarrones, baldones! ¿No os da vergüenza?’”.

<sup>189</sup> “¡Idomeneo! Te aprecio entre los dánaos, de veloces potros, tanto en el combate y para cualquier empresa, como en el banquete, cuando el rutilante vino honorífico los adalides de los argivos mezclan en la cratera”.

<sup>190</sup> “¡Ayantes, príncipes de los argivos, de bronceíneas túnicas! A vosotros dos, como no procede instaros, nada os ordeno; pues por cuenta propia mandáis a la hueste luchar con vigor”.

<sup>191</sup> “¡Anciano! Ojalá, que lo mismo que el ánimo en tu pecho, te acompañaran las rodillas y tu fuerza persistiera firme”.

Encuentra a continuación a Ulises y Menesteo, que se habían situado en la retaguardia para no ser los primeros en entrar en batalla. Valora esto como una muestra de cobardía, les reprende duramente y les hace saber lo que esperaba de ellos (IV 340-342).

τίπτε καταπτώσσοντες ἀφέστατε, μίμνετε δ' ἄλλους;  
σφῶϊν μὲν τ' ἐπέοικε μετὰ πρώτοισιν ἔοντας  
ἐστάμεν ἡδὲ μάχης καυστείρης ἀντιβολῆσαι<sup>192</sup>

Ante la reacción indignada de Ulises, reconoce sonriendo que es imposible enfrentarse a él en discusiones verbales y cambia el discurso de reprobación por uno motivador, al suponer que sus intenciones son buenas. Esta flexibilidad en el discurso pero con la misma motivación como objetivo es propia de expertos gestores de personas (IV 359-361).

οὔτέ σε νεικίῳ περιώσιον οὔτε κελεύω:  
οἶδα γὰρ ὥς τοι θυμὸς ἐνὶ στήθεσσι φίλοισιν  
ἦπια δήνεα οἶδε: τὰ γὰρ φρονέεις ἅ τ' ἐγὼ περ<sup>193</sup>.

Diomedes es el siguiente héroe al que Agamenón alienta. Con él la táctica es diferente. Aunque le encuentra aparentemente temeroso, no le recrimina la cobardía con insultos o amenazas. En este caso considera más apropiado apelar a su orgullo de hijo y manifestar que su padre, Tideo, era muy superior a él. De este modo es su propio padre, de forma indirecta, el que le anima a la lucha (IV 370-373).

ὦ μοι Τυδέος υἱὲ δαΐφρονος ἵπποδάμοιο  
τί πτώσσεις, τί δ' ὀπιτεύεις πολέμοιο γεφύρας;  
οὐ μὲν Τυδεΐ γ' ὦδε φίλον πτωσκαζέμεν ἦεν,  
ἀλλὰ πολὺ πρὸ φίλων ἐτάρων δηΐοισι μάχεσθαι<sup>194</sup>.

Describe a continuación Agamenón las hazañas del padre de Diomedes, para que este conozca con mayor detalle el tipo de comportamiento que espera de él. El efecto en el joven es el esperado y en el siguiente canto demostrará estar al mismo nivel que su padre. La gestión personalizada que realiza Agamenón de los miembros de su equipo tiene un efecto inmediato en la calidad del desempeño y en su motivación.

Terminado su recorrido por el frente, los griegos se ponen en marcha de manera disciplinada. Los soldados respetan a sus jefes y escuchan sus órdenes, como ellos respetan y obedecen a Agamenón. Su propio ejemplo ha servido para que desarrollen este liderazgo (IV 428-431).

κέλευε δὲ οἷσιν ἕκαστος  
ἡγεμόνων: οἳ δ' ἄλλοι ἀκὴν ἴσαν, οὐδέ κε φαίης  
τόσσον λαὸν ἔπεσθαι ἔχοντ' ἐν στήθεσιν αὐδὴν,

<sup>192</sup> “¿Por qué estáis medrosos parados lejos y aguardáis a otros? Sois vosotros dos quienes debéis estar entre los primeros con pie firme y debéis encarar la abrasadora lucha”.

<sup>193</sup> “Ni pretendo recriminarte de modo superfluo ni te doy órdenes. Pues sé cómo el ánimo en tu pecho conoce solo benignos proyectos y tiene los mismos sentimientos que yo”.

<sup>194</sup> “¡Ay, hijo del belicoso Tideo, domador de caballos! ¿Por qué te quedas medroso, mirando los puentes del combate? No le resultaba grato a Tideo amedrentarse así, sino luchar con los enemigos muy por delante de los propios compañeros”.



σιγῇ δειδιότες σημάντορας<sup>195</sup>.

### *Delegación*

Acabamos de analizar alguno de los momentos en los que Agamenón confía responsabilidades a los demás, basándose principalmente en el conocimiento de sus fortalezas. A cada uno le encarga aquello en lo que sabe que es excelente.

Tenemos otros ejemplos de delegación orientada a la excelencia en el modo en el que gestiona a Ulises. Lo envía a aplacar al sacerdote de Apolo con la devolución de su hija Criseida; también se apoya en sus habilidades negociadoras para tratar con Aquiles. Da una lección de delegación a Diomedes, cuando este se presenta voluntario para una incursión nocturna en el campamento troyano, le aconseja elegir al mejor de los candidatos por sus capacidades antes que por su rango (X 234-239).

Τυδείδῃ Διόμηδες ἐμῷ κεχαρισμένῃ θυμῷ  
τὸν μὲν δὴ ἔταρόν γ' αἰρήσεται ὃν κ' ἐθέλησθα,  
φαινομένων τὸν ἄριστον, ἐπεὶ μεμάασί γε πολλοί.  
μηδὲ σύ γ' αἰδόμενος σῆσι φρεσὶ τὸν μὲν ἀρείῳ  
καλλείπειν, σὺ δὲ χεῖρον' ὀπάσσειαι αἰδοῖ εἴκων  
ἐς γενεὴν ὁρώων, μηδ' εἰ βασιλεύτερός ἐστιν<sup>196</sup>.

También da a su hermano Menelao una valiosa enseñanza sobre el modo de delegar. Se pueden compartir responsabilidades con los miembros del equipo de acuerdo con sus fortalezas, pero hay determinadas funciones que, por duras que sean de desempeñar, no se pueden delegar, porque han sido recibidas directamente de Zeus. Trasladado al mundo de la empresa, estas podrían ser las responsabilidades que los accionistas asignan a un Consejero Delegado o este a sus Directores (X 68-71).

πατρόθεν ἐκ γενεῆς ὀνομάζων ἄνδρα ἕκαστον  
πάντας κυδαίνων: μηδὲ μεγαλίζεο θυμῷ,  
ἀλλὰ καὶ αὐτοὶ περ πονεώμεθα: ὧδέ που ἄμμι  
Ζεὺς ἐπὶ γιγνομένοισιν ἔει κακότητα βαρεῖαν<sup>197</sup>.

### *Trabajo en equipo*

No encontramos pruebas de las acusaciones de Aquiles hacia Agamenón en las que le muestra lejos de la primera línea de sus ejércitos, sin arriesgarse a luchar a su lado. Por el contrario, vemos en una de las arengas previas a la batalla cómo expresa el rey a sus soldados, a los que llama amigos, la necesidad de cuidar unos de otros en la batalla. Solo con el trabajo en equipo se mantendrán vivos gracias a los demás (V 528-532).

<sup>195</sup> “Daba órdenes a los suyos cada príncipe, y los demás iban callados –habrías asegurado que tantas huestes como les seguían no tenían voz en el pecho- y en silencio temerosos de sus capataces”.

<sup>196</sup> “¡Tidida Diomedes, favorito de mi ánimo! Tú mismo puedes escoger el compañero que quieras, el mejor de los que se presentan, que hay muchos voluntarios. Y tú no dejes al mejor por respeto en tu ánimo ni por deferencia tomes como compañero al inferior en atención al linaje, aunque sea rey en mayor grado”.

<sup>197</sup> “Llama a cada hombre con el nombre de su padre y de su linaje, ensalzando a todos, y no muestres un ánimo demasiado altivo. Seamos nosotros quienes hagamos el trabajo, pues a nosotros fue a quienes, al nacer, Zeus condenó a males tan graves”.

Ἀτρείδης δ' ἄν' ὄμιλον ἐφοίτα πολλὰ κελεύων:  
 ὦ φίλοι ἄνδρες ἔστε καὶ ἄλκιμον ἦτορ ἔλεσθε,  
 ἀλλήλους τ' αἰδεῖσθε κατὰ κρατερὰς ὑσμίνας:  
 αἰδομένων ἀνδρῶν πλέονες σόοι ἢ πέφανται:  
 φευγόντων δ' οὔτ' ἄρ κλέος ὄρνυται οὔτε τις ἀλκή<sup>198</sup>.

Él mismo así lo demuestra en la batalla. Se mantiene en primera línea avanzando, hasta que es herido y debe retirarse a las naves para ser curado (XI 153-154).

ἀτὰρ κρείων Ἀγαμέμνων  
 αἰὲν ἀποκτείνων ἔπετ' Ἀργείοισι κελεύων<sup>199</sup>.

También lo podemos ver tomando la iniciativa junto a sus soldados con un liderazgo basado en el ejemplo (XI 216-217).

ἀρτύνθη δὲ μάχῃ, στὰν δ' ἀντίοι: ἐν δ' Ἀγαμέμνων  
 πρῶτος ὄρουσ', ἔθελεν δὲ πολὺ προμάχεσθαι ἀπάντων<sup>200</sup>.

Uno de los requisitos necesarios para trabajar en equipo es asumir las propias limitaciones. Este reconocimiento lleva a buscar el apoyo en las fortalezas de los demás, que pueden compensar nuestras debilidades. Aunque Agamenón se muestre arrogante en algunas ocasiones, en especial con Aquiles, sabe también solicitar el apoyo de los mejores del equipo, cuando se siente incapaz de tomar una decisión correcta. Así sucede en los momentos de desesperación que siguen a la entrada de los troyanos en el campamento de las naves (XIV 104-108).

ὦ Ὀδυσεῦ μάλα πῶς με καθίκεο θυμὸν ἐνιπῇ  
 ἀργαλή: ἀτὰρ οὐ μὲν ἐγὼν ἀέκοντας ἄνωγα  
 νῆας ἐϋσέλμους ἄλλα δ' ἐλκέμεν υἷας Ἀχαιῶν.  
 νῦν δ' εἴη ὅς τῃσδέ γ' ἀμείνονα μῆτιν ἐνίσποι  
 ἢ νέος ἢ παλαιός: ἐμοὶ δὲ κεν ἀσμένῳ εἴη<sup>201</sup>.

Otra cualidad del buen líder de equipos es la adecuada gestión de cada uno en función de sus fortalezas. Los mejores recursos deben asignarse a aquellos que les pueden sacar mejor resultado. Así hace Agamenón, junto a otros reyes griegos, al preparar a sus soldados para rechazar a los troyanos de las naves (XIV 378-381).

τοὺς δ' αὐτοὶ βασιλῆες ἐκόσμεον οὐτάμενοί περ  
 Τυδείδης Ὀδυσεύς τε καὶ Ἀτρείδης Ἀγαμέμνων:

<sup>198</sup> “El Atrida iba y venía entre la multitud multiplicando órdenes: “¡Amigos! ¡Sed hombres y aprestad vuestro fornido corazón! Teneos mutuo respeto en las esforzadas batallas: de los que se respetan, más se salvan que sufren la muerte; y de los que huyen, ni se alza la gloria ni ningún exilio”.

<sup>199</sup> “A su vez el poderoso Agamenón, matando sin descanso, avanzaba con los argivos dando órdenes”.

<sup>200</sup> “La batalla se reorganizó y se enfrentaron. Y entre ellos Agamenón irrumpió el primero con intención de luchar delante de todos”.

<sup>201</sup> “¡Ulises! A lo más hondo del ánimo me ha llegado tu dura reprimenda. Yo no soy quien manda a los hijos de los aqueos contra su voluntad remolcar al mar las naves, de buenos bancos. Ojalá haya ahora quien exponga un proyecto mejor que éste, sea joven o viejo, pues con gusto yo lo recibiría”.

οἰχόμενοι δ' ἐπὶ πάντας ἀρήϊα τεύχε' ἄμειβον:  
ἐσθλὰ μὲν ἐσθλὸς ἔδυνε, χέρεια δὲ χείρονι δόσκειν<sup>202</sup>.

### c) Competencias de eficacia personal

#### *Proactividad*

Como ya hemos visto anteriormente, Agamenón tiene dificultades para tomar decisiones. Esta debilidad afecta especialmente a sus funciones como gobernante. Toma decisiones de un modo impulsivo, arrastrado por su arrogancia o su miedo, y necesita entonces del apoyo de Ulises o de Néstor para corregir los errores. Este defecto reduce en gran medida su proactividad o la convierte en imprudencia.

Su optimismo es también limitado. Ya hemos visto anteriormente sus deseos de abandonar la batalla y huir con las naves ante los ataques de los troyanos. En estos momentos de pánico debe acudir siempre un dios o uno de sus consejeros en su ayuda para reforzar su confianza.

Como hemos comprobado en textos anteriores, solo en la batalla muestra una constante proactividad y transmite seguridad y confianza a los suyos (IV 223-225).

ἔνθ' οὐκ ἂν βρίζοντα ἴδοις Ἀγαμέμνονα δῖον  
οὐδὲ καταπτώσσοντ' οὐδ' οὐκ ἐθέλοντα μάχεσθαι,  
ἀλλὰ μάλα σπεύδοντα μάχην ἐς κυδιάνειραν<sup>203</sup>.

#### *Gestión personal*

Agamenón, durante un combate cuerpo a cuerpo, es capaz de mantener una atención constante en la lucha a pesar de las heridas. No se preocupa por su curación hasta que no finaliza el combate (XI 252-256).

νύξε δέ μιν κατὰ χεῖρα μέσσην ἀγκῶνος ἔνερθε,  
ἀντικρὺ δὲ διέσχε φαεινοῦ δουρὸς ἀκωκή.  
ρίγησέν τ' ἄρ' ἔπειτα ἄναξ ἀνδρῶν Ἀγαμέμνων:  
ἀλλ' οὐδ' ὥς ἀπέληγε μάχης ἡδὲ πτολέμοιο,  
ἀλλ' ἐπόρουσε Κόωνι ἔχων ἀνεμοτρεφὲς ἔγχος<sup>204</sup>.

La falta de coraje, que, como vimos antes, le recrimina Diomedes, le lleva a una constante agitación, imposible de controlar. Como él reconoce, este miedo no lo siente por él mismo, sino por el destino que espera a sus hombres. Esto matiza la naturaleza de su defecto, que no se debe a la cobardía solo, sino a una excesiva preocupación por su gente, que llega a bloquearle (X 93-95).

<sup>202</sup> “Los formaron a pesar de sus heridas los propios reyes, el Tidida, Ulises y el Atrida Agamenón, y recorrieron todos los puestos trocando las marciales armas: el bueno ceñía las buenas, e iban dando las peores al peor”.

<sup>203</sup> “No habrías visto entonces adormecido al divino Agamenón, ni tampoco medroso ni reacio a la lucha, sino muy presto para la batalla, que otorga la gloria a los hombres”.

<sup>204</sup> “Le hirió en mitad del antebrazo, por debajo del codo; la punta de la reluciente lanza se lo atravesó recta. Se estremeció entonces Agamenón, soberano de hombres; pero ni aun así cesó en la lucha y en el combate y arremetió a Coón con la pica, nutrida por los vientos”.

αἰνῶς γὰρ Δαναῶν περιδείδια, οὐδέ μοι ἦτορ  
ἔμπεδον, ἀλλ' ἀλαλύκτημαι, κραδίη δέ μοι ἔξω  
στηθέων ἐκθρόσκει, τρομέει δ' ὑπὸ φαίδιμα γυῖα<sup>205</sup>.

### *Desarrollo personal*

Una de las virtudes de Agamenón es su capacidad de autocrítica. No duda en reconocer sus defectos y sus equivocaciones, y asume entonces la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones. Lo hace, por ejemplo, al reconocer que él comenzó la discusión con Aquiles (II 377-378).

καὶ γὰρ ἐγὼν Ἀχιλεὺς τε μαχεσσάμεθ' εἵνεκα κούρης  
ἀντιβίοις ἐπέεσσιν, ἐγὼ δ' ἦρχον χαλεπαίνων<sup>206</sup>.

Volverá a hacerlo con mayor dolor, al reconocer las consecuencias que la retirada de Aquiles ha tenido para los griegos (IX 115-117).

ὦ γέρον οὐ τι ψεῦδος ἐμὰς ἄτας κατέλεξας:  
ἄσάμην, οὐδ' αὐτὸς ἀναίνομαι. ἀντί νυ πολλῶν  
λαῶν ἐστὶν ἀνὴρ ὃν τε Ζεὺς κῆρι φιλήσῃ<sup>207</sup>.

Esta autocrítica la matiza, sin embargo, Agamenón ante el propio Aquiles, una vez que ha regresado al combate junto a los griegos. Él no era responsable de sus actos, sino que fueron los dioses los que trabajaron para enfrentarle con Aquiles. Es comprensible que ante la asamblea y con Aquiles no sea tan sincero como con sus consejeros, ya que debe mantener la confianza de todos sus soldados (XIX 86-89).

ἐγὼ δ' οὐκ αἰτιός εἰμι,  
ἀλλὰ Ζεὺς καὶ Μοῖρα καὶ ἡεροφοῖτις Ἑρινύς,  
οἳ τέ μοι εἰν ἄγορῇ φρεσὶν ἔμβαλον ἄγριον ἄτην,  
ἦματι τῷ ὅτ' Ἀχιλλῆος γέρας αὐτὸς ἀπηύρων<sup>208</sup>.

Este autoconocimiento y la capacidad de reconocer sus errores son las condiciones que hacen posible su disposición constante a aprender de aquellos en los que ha depositado su confianza. Ya hemos visto varios ejemplos de su dependencia de Néstor y de Ulises, cuyos consejos pone en práctica de inmediato.

### *Acción personal*

Ya hemos tratado de su falta de autocontrol, al valorar su capacidad para gestionar el estrés. La mejor prueba de este defecto lo tenemos en las palabras de Aquiles, al recibir a los

<sup>205</sup> “Pues atroz es el miedo que siento por los dánaos; mi alma no está en reposo, sino en pleno desvarío; el corazón me salta fuera del pecho, y me tiemblan mis nobles miembros”.

<sup>206</sup> Es que yo y Aquiles luchamos por una moza con palabras de comparable fuerza y yo me irritaba primero.

<sup>207</sup> “En nada has mentido, anciano, al relatar mi ofuscación: me ofusqué, y tampoco yo lo niego. Por muchas huestes vale el hombre a quien Zeus ama en su corazón”.

<sup>208</sup> “Pero no soy yo el culpable, sino Zeus, el Destino y la Erinis, vagabunda de la bruma, que en la asamblea infundieron en mi mente una feroz ofuscación aquel día en que yo en persona arrebaté a Aquiles el botín”.

heraldos de Agamenón cuando vienen a llevarse a Briseida. No tiene nada contra ellos, sino solo contra su rey. Hace las cosas guiado por la furia y no es capaz de mirar hacia adelante y hacia atrás. Es decir, actúa sin valorar las causas ni las consecuencias (I 342-344).

ἦ γὰρ ὃ γ' ὀλοῖσσι φρεσὶ θύει,  
οὐδέ τι οἶδε νοῆσαι ἅμα πρόσσω καὶ ὀπίσσω,  
ὅππως οἱ παρὰ νηυσὶ σόοι μαχέονται Ἀχαιοί<sup>209</sup>.

La valoración de su integridad no puede ser alta, si consideramos su codicia y la crueldad de la que mostraremos algún ejemplo a continuación. Ya ha sido comentada la discusión con Aquiles por mantener el botín más grande de todos los griegos. También le veremos en algunas ocasiones en el campo de batalla más preocupado por quitar las armas valiosas a los vencidos que por continuar la batalla. Es cruel con los troyanos y no perdona a ninguno: los persigue hasta matarlos por la espalda. Como ejemplo, podemos ver la dureza con la que responde a las súplicas de los jóvenes Pisandro e Hipóloto (XI 145-147).

Ἴππόλοχος δ' ἀπόρουσε, τὸν αὖ χαμαὶ ἐξενάριξε  
χεῖρας ἀπὸ ξίφεϊ τμήξας ἀπὸ τ' αὐχένα κόψας,  
ὄλμον δ' ὥς ἔσσευε κυλίνδεσθαι δι' ὀμίλου<sup>210</sup>.

### III. Perfil de liderazgo: Transaccional

Tras evaluar sus limitaciones en la toma de decisiones y su arrogancia en el trato con algunos de sus soldados, no podemos considerar que tenga un perfil de liderazgo transformador. Tampoco se apoya, a la hora de motivar, en el futuro de gloria que puedan alcanzar para ellos o para sus familias, como haría un líder trascendente. Su perfil dominante es, sin duda, el transaccional. Su pueblo no le sigue por sus capacidades ni por lo que puedan aprender de él, lo hacen principalmente para obtener riquezas. Si estas no son fáciles de alcanzar, lo harán entonces por el miedo al castigo.

Ya en la primera acción de batalla deja claro Agamenón a sus soldados el castigo que tendrán los que no luchen (II 391-393).

ὄν δέ κ' ἐγὼν ἀπάνευθε μάχης ἐθέλοντα νοήσω  
μιμνάζειν παρὰ νηυσὶ κορωνίσιν, οὗ οἱ ἔπειτα  
ἄρκιον ἔσσεῖται φυγέειν κύνας ἢ δ' οἰωνούς<sup>211</sup>.

Además de los castigos, también hace buen uso de los premios y selecciona con atención lo que más pueda motivar a cada uno. Da por ejemplo a Áyax las mejores piezas de carne en el banquete (VII 321-322).

νώτοισιν δ' Αἴαντα διηνεκέεσσι γέραιρεν  
ἥρως Ἀτρείδης εὐρὺ κρείων Ἀγαμέμνων<sup>212</sup>.

<sup>209</sup> “Pues con mente funesta se lanza ahora furioso y no sabe mirar al mismo tiempo hacia delante y hacia atrás, para que los aqueos luchen por él a salvo junto a las naves”.

<sup>210</sup> “Hipóloto se apeó para alejarse, pero lo despojó en tierra: le amputó las manos con la espada y le cercenó el cuello, y el tronco echó a rodar como un mortero entre la multitud”.

<sup>211</sup> “Al que yo vea que por su voluntad lejos de la lucha trata de quedarse junto a las corvas naves, no habrá para él medio de librarse de los perros y de las aves de rapiña”.

<sup>212</sup> “A Áyax le obsequió con dilatados filetes del lomo el héroe Atrida, Agamenón, señor de anchos dominios”.

A Teucro, hábil con el arco, le ofrece recibir los dones más valiosos, después de los del propio Agamenón (VIII 286-291).

σοὶ δ' ἐγὼ ἐξερέω ὥς καὶ τετελεσμένον ἔσται:  
αἶ κέν μοι δώῃ Ζεὺς τ' αἰγίοχος καὶ Ἀθήνη  
Ἰλίου ἐξαλαπάξει ἐϋκτίμενον πτολίεθρον,  
πρώτῳ τοι μετ' ἐμὲ πρεσβήϊον ἐν χερσὶ θήσω,  
ἢ τρίποδ' ἢ δὺν ἵππους αὐτοῖσιν ὄχεσφιν  
ἢ γυναιχ', ἢ κέν τοι ὁμὸν λέχος εἰσαναβαίνοι<sup>213</sup>.

Solo sabe manejar las motivaciones de premio o castigo y cree que a todos debe motivar alguna de estas dos. Este uso exclusivo de la motivación transaccional le hace fracasar en sus negociaciones con Aquiles. Para Aquiles la motivación principal es el reconocimiento de su superioridad y el recuerdo futuro de su gloria. Los premios no tienen importancia por su valor económico, sino por lo que implican de reconocimiento de su excelencia sobre los demás; por eso, se siente humillado por Agamenón cuando trata de motivarle con riquezas, como a cualquier soldado que solo se mueve por la ganancia inmediata. Agamenón no es consciente de esa motivación de Aquiles y le propone una lista de riquezas que le serán entregadas en el momento en que vuelva a luchar. La lista se extiende hasta 35 versos (IX 122-156).

Como señala Diomedes, el efecto de los premios de Agamenón es el contrario al pretendido. Las riquezas solo servirán para incrementar el orgullo de Aquiles, al considerar lo que está dispuesto a pagar alguien tan codicioso como Agamenón por su participación en la batalla (IX 694-696).

μὴ ὄφελες λίσσεσθαι ἀμύμονα Πηλεΐωνα  
μυρία δῶρα διδούς: ὃ δ' ἀγήνωρ ἔστι καὶ ἄλλως:  
νῦν αὖ μιν πολὺ μᾶλλον ἀγνορήσιν ἐνῆκας<sup>214</sup>.

### Aquiles

El individualismo con el que actúa en todo momento Aquiles lo aleja del modelo de líder interesado por definir una misión, trazar un plan para alcanzarla y motivar a un equipo para que asuman dicha misión como propia. Como veremos, el objetivo que persigue Aquiles es alcanzar la gloria, su propia gloria. Los demás solo le sirven, si le ayudan a conseguirla, pero no dedicará muchos esfuerzos a motivarles o convencerles de la conveniencia de tener una ambición similar. Considera que solo el hecho de combatir a su lado, o incluso de recibir de él la muerte, ya debe suponer un honor para ellos.

En todo caso, aunque no sea sencillo evaluarle como gestor de personas, podemos evaluar con detalle en esta sección su excelencia “profesional”. Esta excelencia en el desempeño de sus funciones de guerrero, más que sus cualidades de gestión, es la que genera fidelidad en los suyos y lo convierte en líder. Los mirmidones ven en Aquiles a un modelo al que imitar y supone para ellos un orgullo formar parte de su ejército.

<sup>213</sup> “A ti yo te voy a decir lo que también quedará cumplido: si me concede Zeus, portador de la égida, y también Atenea, devastar la bien edificada fortaleza de Ilio, tú serás el primero después de mí, en cuyas manos pondré el trofeo, un trípode o una pareja de caballos con el carro o una mujer que suba a tu lecho y lo comparta contigo”.

<sup>214</sup> “No hubieras debido suplicar al intachable Périda ofreciéndole incontables regalos; muy engreído es de por sí. Ahora no has hecho más que afianzar aún más sus arrogancias”.

Veamos primero los rasgos que destaca Homero a través del uso repetido de epítetos:

IX 209, XV 5	divino	δῖος
IX 181, IX 694, XVII 280	intachable	ἀμύμων
XVI 166	marcial	ἀρήϊος
XX 46	estrago de mortales	βροτολοιγός
II 875, XVII 654	belicoso	δαίφρων
XX 160	de la casta de Zeus	δῖος
IX 229	alumno de Zeus	διοτρεφής
XIX 155	semejante a los dioses	θεοεἶκελος
XX 46	comparable a Ares	ἴσος Ἄρηϊ
XVII 214	magnánimo	μεγάθυμος
VI 99	comandante de hombres	ὄρχαμος ἀνδρῶν
I 121, II 688, XI 599, XV 5	de protectores pies	ποδάρκης
I 58, I 84, I 148, I 364, I 489, IX 196, IX 639, XI 607, XVIII 78, XXII 14	el de los pies ligeros	πόδας ὠκὺς
II 874, XVI 281, XVII 486, XVIII 234	velocipeda	ποδώκεος
XVI 2	pastor de huestes	ποιμήν λαῶν
VIII 372, XIV 77	saqueador de ciudades	πτολίπορθος
XVI 146	rompedor de batallones	ρήξήνων
XX 88	soberbio	ὑπερθύμοιος
IX 434	ilustre, preclaro	φαίδιμος
XIX 386	pastor de huestes	ποιμήν λαῶν

Como vemos, los epítetos más frecuentes describen la destreza de sus pies o sus cualidades físicas en la batalla. También usa algunos, como saqueador de ciudades e intachable, para referirse a habilidades "profesionales". Con poca frecuencia encontramos epítetos referidos a uno de sus principales rasgos, la irascibilidad o la arrogancia.

#### I. Desempeño de funciones directivas

##### a) Funciones estratégicas

La misión de Aquiles, lo que le mueve, es alcanzar su propia gloria mediante su participación en la guerra de Troya. Cree que merece recibirla del propio Zeus, ya que le ha dado como destino vivir una vida corta. Lo comprobamos cuando, humillado por Agamenón, reclama a su madre que pida a Zeus la restitución de su honor. Este afán guiará todas sus acciones, primero contra Agamenón y después contra Héctor (I 352-356).

μητρ ἐπεὶ μ' ἔτεκές γε μινυνθάδιόν περ ἐόντα,  
τιμήν περ μοι ὄφελ' ἔστιν Ὀλύμπιος ἐγγυαλίζαι  
Ζεὺς ὑψιβρεμέτης: νῦν δ' οὐδέ με τυτθὸν ἔτισεν:  
ἦ γάρ μ' Ἀτρεΐδης εὐρὺ κρείων Ἀγαμέμνων  
ἠτίμησεν: ἐλὼν γὰρ ἔχει γέρας αὐτὸς ἀπούρας<sup>215</sup>.

<sup>215</sup> “¡Madre! Ya que me diste a luz para una vida efímera, honor me debió haber otorgado el olímpico Zeus altisonante. Ahora bien, ni una pizca me ha otorgado, pues el Atrida Agamenón, señor de anchos dominios, me ha deshonorado y quitado el botín y lo retiene en su poder”.

Cuando Ulises, enviado por Agamenón con Fénix y Áyax, trata de convencerle de que vuelva al combate, se plantea la posibilidad de regresar a casa con sus soldados y cambiar una vida corta, pero gloriosa, por una larga, pero sin fama (IX 411-416).

εἰ μὲν κ' αὖθι μένων Τρώων πόλιν ἀμφιμάχωμαι,  
ὥλετο μὲν μοι νόστος, ἀτὰρ κλέος ἄφθιτον ἔσται:  
εἰ δέ κεν οἴκαδ' ἵκωμι φίλην ἐς πατρίδα γαῖαν,  
ὥλετό μοι κλέος ἐσθλόν, ἐπὶ δηρὸν δέ μοι αἰῶν  
ἔσσεται, οὐδέ κέ μ' ὥκα τέλος θανάτοιο κιχεῖη<sup>216</sup>.

A lo largo de la negociación, irritado con Fénix por insistir tanto en que acepte las riquezas que ofrece Agamenón, decide quedarse y aceptar el destino fijado por Zeus. No necesita el honor que proporcionan las riquezas de los hombres, sino que busca el reconocimiento de Zeus. El destino del que habla es precisamente la muerte gloriosa, su misión (IX 607-608).

Φοῖνιξ ἄττα γεραιὲ διοτρεφεὲς οὐ τί με ταύτης  
χρεὼ τιμῆς: φρονέω δὲ τετιμῆσθαι Διὸς αἵση<sup>217</sup>.

Persigue esta gloria a través de hazañas memorables que demuestran su excelencia en el campo de batalla. No las realiza solo por la satisfacción personal de un trabajo bien hecho, sino también por obtener, de manera constante, el reconocimiento de todos los que le rodean. Debe ser siempre considerado el mejor y tratado como tal. Las riquezas recibidas como botín no son importantes para él por su valor económico, sino porque representan el reconocimiento que merecen sus hazañas.

No podemos reconocer funciones estratégicas en su poder formal como miembro de lo que hoy sería un equipo directivo ya queda siempre subordinado al de Agamenón. Aunque sea líder de los mirmidones, en la alianza esta autoridad debe subordinarse al de mayor poder. Esta tensión en su función estratégica es, como veremos, una de las causas de su cólera. Para Alexander (2009, p.57) esta dualidad de poderes dentro de la Ilíada responde al contraste entre la época micénica de los hechos contado en el poema con la de las ciudades estado de la época del autor entorno al siglo VIII a.C. Aquiles representa el poder individualista y autónomo de las ciudades estado frente al poder absoluto de Agamenón propio de los reyes de la Edad del Bronce.

## b) Funciones ejecutivas

Mediante la función ejecutiva los líderes diseñan los planes y buscan los recursos que harán posible el cumplimiento de la misión. El plan principal de Aquiles es sencillo, debe ser el mejor en el campo de batalla y tener la muerte más gloriosa. Por ello obtendrá el mayor reconocimiento no solo de sus aliados, sino también de sus enemigos y será recordado por sus gestas, una vez muerto. La realización de este plan depende solo de él y por tanto no debe desempeñar ninguna función de liderazgo asociada con su cumplimiento.

<sup>216</sup> “Si sigo aquí luchando en torno de la ciudad de los troyanos, se acabó para mí el regreso, pero tendré gloria inconsumible; en cambio, si llego a mi casa, a mi tierra patria, se acabó para mí la noble gloria, pero mi vida será duradera y no la alcanzaría nada pronto el término que es la muerte”.

<sup>217</sup> “¡Fénix, anciano padre, criado por Zeus! Ninguna falta ese honor me hace. Solo pienso en la honra del destino de Zeus”.



Podemos distinguir dos planes diferentes antes y después de la muerte de Patroclo. Primero, buscará la humillación de Agamenón al demostrarle las graves consecuencias de haberle despreciado. Después, se centrará en la venganza de la muerte de Patroclo con el que, en sus planes iniciales, pensaba compartir la gloria de tomar Troya.

La forma de ejecutar este plan cambia en cada fase. Antes de la muerte de Patroclo, no le importaba perdonar la vida a los troyanos y pedir un rescate. Las riquezas recibidas y el agradecimiento del prisionero por seguir con vida eran el reconocimiento que necesitaba para aumentar su gloria. Muerto su compañero, como él mismo reconoce, solo busca la venganza y la muerte de todos los troyanos (XXI 100-105).

πρὶν μὲν γὰρ Πάτροκλον ἐπισπεῖν αἴσιμον ἧμαρ  
τόφρ' αὖ τί μοι πεφιδέσθαι ἐνὶ φρεσὶ φίλτερον ἦεν  
Τρώων, καὶ πολλοὺς ζωοὺς ἔλον ἢ δ' ἐπέρασσα:  
νῦν δ' οὐκ ἔσθ' ὅς τις θάνατον φύγῃ ὃν κε θεός γε  
Ἰλίου προπάροιθεν ἐμῆς ἐν χερσὶ βάλῃσι  
καὶ πάντων Τρώων, περὶ δ' αὖ Πριάμοιο γε παίδων<sup>218</sup>.

Su estrategia no solo se apoya en la acción, también con la pasividad logra Aquiles sus objetivos. Retirado del combate por su enfrentamiento con Agamenón, su plan consiste en esperar inactivo la ruina de los griegos. Quiere que reconozcan su valor y le devuelvan el reconocimiento que le han quitado. Para eso necesita que comprueben que no pueden hacer nada sin él. Cuanto más lo necesiten mayor será el honor que reciba. Cuando los troyanos ya han entrado en el campamento de las naves griegas, Aquiles contempla desde su nave la desesperación de los griegos y ve entonces inminente la recuperación de su gloria. No le importa cuántos perezcan, solo le preocupa el cumplimiento de su plan (XI 608-609).

νῦν οἷώ περὶ γούνατ' ἐμὰ στήσεσθαι Ἀχαιοὺς  
λίσσομένους: χρεῖώ γὰρ ἰκάνεται οὐκέτ' ἀνεκτός<sup>219</sup>.

### c) Funciones de liderazgo

Mediante esta función se logra que los equipos entiendan y compartan la misión que persigue su líder. Una misión tan personalista como es alcanzar la propia gloria y un plan de acción que consiste en ser el mejor no parecen fáciles de compartir por su gente, ya que todo depende de Aquiles. Sin embargo, la fidelidad de sus soldados es extrema. Aquiles es un modelo que seguir, combatir a su lado y ayudarlo a conseguir su gloria ya es suficiente motivación. Desarrollaremos más este punto al evaluar la capacidad de Aquiles para gestionar personas y equipos.

El único al que Aquiles considera un aliado necesario al que debe comprometer con su misión es a Patroclo. El resto no le importa que muera, basta con que sobrevivan ellos dos para compartir la gloria de haber conquistado Troya (XVI 97-100).

<sup>218</sup> “Antes que el día fatal alcanzara a Patroclo grato de algún modo era para mi alma perdonar la vida a los troyanos, y a muchos apresé vivos y vendí. Pero ahora no ha de escapar de la muerte ninguno de todos los troyanos que la divinidad arroje en mis manos ante Ilio, y, sobre todo, ninguno de los hijos de Príamo”.

<sup>219</sup> “Ahora es cuando creo que los aqueos se postrarán a mis rodillas suplicantes; pues el trance al que han llegado ya es intolerable”.

αἶ γὰρ Ζεῦ τε πάτερ καὶ Ἀθηναίη καὶ Ἄπολλον  
μήτε τις οὖν Τρώων θάνατον φύγοι ὅσσοι ἔασι,  
μήτε τις Ἀργείων, νῶϊν δ' ἐκδῦμεν ὄλεθρον,  
ὄφρ' οἷοι Τροίης ἱερὰ κρήδεμνα λύωμεν<sup>220</sup>.

## II. Competencias directivas<sup>221</sup>

### a) Competencias estratégicas

#### *Visión del negocio*

Como hicimos con otros héroes, consideramos el negocio de la guerra como una combinación de gobierno en la asamblea y dirección del ejército en el campo de batalla. Aquiles muestra un interés primordial por el segundo. Homero nos lo describe inactivo por su enfrentamiento con Agamenón, añorando sobre todo el combate por encima de la asamblea (I 490-492).

οὔτε ποτ' εἰς ἀγορὴν πωλέσκετο κυδιάνειραν  
οὔτε ποτ' ἐς πόλεμον, ἀλλὰ φθινύθεσκε φίλον κῆρ  
αὔθι μένων, ποθέεσκε δ' αὐτὴν τε πτόλεμόν τε<sup>222</sup>.

Aunque no muestre un especial interés por las asambleas, sin embargo, comprende su utilidad y no duda en convocarlas en momentos críticos para los griegos. Lo hace al comienzo del poema para buscar una solución a las muertes que Apolo provoca entre los griegos por la ofensa de Agamenón a su sacerdote Crises (I 53-54).

ἐννήμαρ μὲν ἀνὰ στρατὸν ὥχετο κῆλα θεοῖο,  
τῇ δεκάτῃ δ' ἀγορὴν δὲ καλέσσατο λαὸν Ἀχιλλεύς<sup>223</sup>.

Siguiendo las indicaciones de su madre Tetis, la convoca de nuevo tras la muerte de Patroclo, cuando decide volver a la batalla (XIX 34-35).

ἀλλὰ σύ γ' εἰς ἀγορὴν καλέσας ἥρωας Ἀχαιοὺς  
μῆνιν ἀποειπὼν Ἀγαμέμνονι ποιμένι λαῶν<sup>224</sup>.

En las asambleas sus intervenciones son breves y orientadas a la toma de decisiones con una ejecución inmediata. Una vez que se ha reconciliado con Agamenón en la asamblea y todos están de acuerdo en volver al combate, no ve ninguna utilidad en seguir hablando. Lo que realmente le agrada es el combate y le parece una pérdida de tiempo prolongar la asamblea cuando ya han tomado la decisión (XIX 147-150).

<sup>220</sup> “¡Ojalá, Zeus padre, Atenea y Apolo, no escape de la muerte ninguno de cuantos troyanos hay ni tampoco ningún argivo, y que solo nosotros dos emerjamos de la perdición y seamos los únicos que desatemos las sagradas diademas de Troya”.

<sup>221</sup> En la página 241 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

<sup>222</sup> “Ni frecuentaba la asamblea, que otorga gloria a los hombres, ni el combate, sino que iba consumiendo su corazón allí quieto y añoraba el griterío de guerra y la batalla”.

<sup>223</sup> “Nueve días sobrevolaron el ejército los venablos del dios y al décimo Aquiles convocó a la hueste a una asamblea”.

<sup>224</sup> “Mas tú convoca a una asamblea a los héroes aqueos y renuncia a tu cólera contra Agamenón, pastor de huestes”.

δῶρα μὲν αἶ κ' ἐθέλησθα παρασχέμεν, ὥς ἐπεικὲς,  
ἢ τ' ἐχέμεν παρὰ σοί: νῦν δὲ μνησώμεθα χάρμης  
αἵψα μάλ': οὐ γὰρ χρὴ κλοτοπεύειν ἐνθάδ' ἐόντας  
οὐδὲ διατρίβειν: ἔτι γὰρ μέγα ἔργον ἄρεκτον<sup>225</sup>.

Ante la insistencia de Ulises y Agamenón por esperar a terminar la asamblea y descansar antes del combate, Aquiles insiste en su poco interés por todo lo que no sea la guerra (XIX 213-214).

τό μοι οὐ τι μετὰ φρεσὶ ταῦτα μέμηλεν,  
ἀλλὰ φόνος τε καὶ αἶμα καὶ ἀργαλέος στόνος ἀνδρῶν<sup>226</sup>.

Tenemos poca información para valorar su participación en la asamblea en otros asuntos, pero las palabras de Agamenón durante su discusión sobre el botín de guerra, nos hacen suponer que sus intervenciones eran generalmente polémicas y generaban enfrentamientos dentro de la asamblea (I 176-177).

ἔχθιστος δέ μοί ἐσσι διοτρεφῶν βασιλῆων:  
αἰεὶ γάρ τοι ἔρις τε φίλη πόλεμοί τε μάχαι τε<sup>227</sup>

Néstor debe recordarle, para tratar de finalizar la discusión, que en la asamblea no gana el mejor, sino el que tiene un poder formal sobre más pueblos (I 280-281).

εἰ δὲ σὺ καρτερός ἐσσι θεὰ δέ σε γείνατο μήτηρ,  
ἀλλ' ὃ γε φέρτερός ἐστιν ἐπεὶ πλεόνεσσιν ἀνάσσει<sup>228</sup>.

La reacción de Aquiles de abandonar la asamblea y dejar la alianza liderada por Agamenón nos confirma su poco interés por el gobierno en la asamblea. Allí está obligado a ceder ante otros, mientras que él prefiere el combate en el campo de batalla, donde la fuerza y la habilidad deciden el resultado.

Su incapacidad para el negocio de la asamblea contrasta con su excelencia en el negocio de la guerra. Esta excelencia se apoya más en su destreza física que en su capacidad de dirección estratégica de la batalla. Su presencia basta para que la victoria se ponga del lado de los griegos. Así lo muestra Hera, quien, bajo la forma de Esténtor, provoca a los soldados y recuerda que cuando Aquiles luchaba los troyanos no se atrevían a alejarse de sus murallas. Sin él, son incapaces de retener su avance hasta las mismas naves (V 788-790).

ὄφρα μὲν ἐς πόλεμον πωλέσκετο δῖος Ἀχιλλεύς,  
οὐδέ ποτε Τρῶες πρὸ πυλάων Δαρδανιάων  
οἴχνεσκον: κείνου γὰρ ἐδείδισαν ὄβριμον ἔγχος<sup>229</sup>.

<sup>225</sup> "En tus manos queda procurarme los regalos como corresponde, si quieres, o guardártelos. ¡Mas recordemos la alegría de la lid ahora mismo! No hay por qué seguir aquí charlando y perdiendo el tiempo; pues una gran faena queda por hacer".

<sup>226</sup> "Por eso nada de lo que dices me importa, sino la matanza, la sangre y el doloroso gemir de los hombres".

<sup>227</sup> "Eres para mí el más odioso de los reyes, criados por Zeus, porque siempre te gustan la disputa, las riñas y las luchas".

<sup>228</sup> "Y si tú eres más fuerte y la madre que te alumbró es una diosa, sin embargo él es superior, porque reina sobre un número mayor".

<sup>229</sup> "Mientras frecuentaba el combate Aquiles, de la casta de Zeus, nunca los troyanos más allá de las puertas dardánidas pasaron, pues temían la robusta pica de aquél".

Este poder en la guerra lo valora también Zeus, quien, al regresar Aquiles al combate, se ve obligado a pedir a los dioses que intervengan para equilibrar las fuerzas de griegos y troyanos (XX 26-27).

εἰ γὰρ Ἀχιλλεὺς οἷος ἐπὶ Τρώεσσι μαχεῖται  
οὐδὲ μίνυνθ' ἔξουσι ποδώκεα Πηλεΐωνα<sup>230</sup>.

#### *Orientación interfuncional*

Según Fénix, tutor de Aquiles, su padre le había encargado formarle para desempeñar diferentes funciones. Debería destacar en la palabra en la asamblea y en la acción en el campo de batalla. Sin embargo, Aquiles, como acabamos de ver, destaca principalmente en la acción individual, en la que depende solo de él. Desprecia ponerse al nivel de los demás con las discusiones y acuerdos en la asamblea y prefiere destacar por libre en la lucha (IX 442-443).

τοὔνεκά με προέηκε διδασκόμεναι τάδε πάντα,  
μύθων τε ῥητῆρ' ἔμεναι πρηκτῆρά τε ἔργων<sup>231</sup>.

Además del poco interés por el gobierno en la asamblea, el propio Aquiles reconoce ante sus soldados su incapacidad para mandar a su gente y luchar a la vez. Para esta función no le sirve de nada su extraordinaria valentía (XX 356-357).

ἀργαλέον δέ μοί ἐστι καὶ ἰφθίμῳ περ ἐόντι  
τοσσούσδ' ἀνθρώπους ἐφέπειν καὶ πᾶσι μάχεσθαι<sup>232</sup>.

Esta capacidad para liderar un equipo y desempeñar a la vez tareas individuales de manera independiente es una de las cualidades clave del líder. Cuando no se tiene, como en este caso, los soldados deben formar un cuerpo de élite que trabaje de forma autónoma y sea capaz de autogestionarse. Así son los mirmidones.

Como vemos, la excelencia individual de Aquiles, que le sitúa por encima de los demás, limita su capacidad para desempeñar funciones en las que deba ceder protagonismo a los demás, como en la asamblea o en la dirección de personas.

#### *Gestión de recursos*

Poca información tenemos en el poema para valorar la capacidad de Aquiles para gestionar sus recursos humanos y materiales de forma eficiente. Su concentración en el momento para obtener una gloria eterna después de su muerte hace innecesaria cualquier planificación. Por otra parte, el compromiso permanente de sus soldados y el apoyo constante de su madre divina y, a través de ella, de Zeus, le permiten desentenderse de esta gestión. Su equipo o los dioses se encargan de todo, él solo debe centrarse en luchar por su gloria.

<sup>230</sup> "Pues si solo Aquiles entra en la lucha contra los troyanos no podrán contener ni un instante al velocípedo Périda".

<sup>231</sup> "Por eso me despachó contigo, para que te enseñara todo eso, a ser decidor de palabras y autor de hazañas".

<sup>232</sup> "Difícil me resulta, a pesar de toda mi valentía, ocuparme de mandar tantas gentes y luchar contra todos".

En lo que se refiere a los recursos humanos ya hemos comentado al evaluar su liderazgo su predilección por Patroclo por encima de todos los demás miembros de su ejército. A pesar de ello, como analizaremos más adelante, la fidelidad y el compromiso de su equipo son sobresalientes.

En cuanto a los recursos materiales, solo podemos evaluar el uso que hace de los botines de guerra. Por su motivación personal por la gloria no da excesiva importancia al valor económico de estas riquezas, los considera un reconocimiento de la grandeza de su honor. En los juegos organizados para honrar a Patroclo, se muestra generoso en los premios, incluso con los últimos. Tampoco valora, como vimos, todas las riquezas que le presenta Agamenón, cuando solo le preocupa vengarse de Héctor. No podemos decir por esto que derroche sus recursos, pero sí que no los usa como un medio para conseguir otros para sí o su ejército, sino como un fin. Le basta con recibirlos para confirmar su superioridad. Este comportamiento se puede justificar también, como hemos comentado, por la visión de corto plazo que guía sus acciones, al estar convencido de que tendrá una vida corta.

### *Red de relaciones*

Los líderes, para la consecución de su misión, necesitan disponer de una red de relaciones en la que apoyarse. Una vez más el carácter individualista de Aquiles es incompatible con el desarrollo de esta competencia. El único amigo con el que le une una relación de afecto y en el que se apoya en las dificultades es Patroclo. Con el resto la relación tiene un sentido práctico, según obstaculicen su misión o no. Respeta a Ulises y Áyax por sus capacidades militares, semejantes a las suyas. A Fénix lo ha valorado en el pasado como tutor y por su vinculación con su padre, pero no le importa si quiere quedarse a su lado o marcharse (IX 427-429).

Φοῖνιξ δ' αὖθι παρ' ἄμμι μένων κατακοιμηθήτω,  
ὄφρα μοι ἐν νήεσσι φίλην ἐς πατρίδ' ἔπηται  
αὐριον ἦν ἐθέλησιν: ἀνάγκη δ' οὐ τί μιν ἄξω<sup>233</sup>.

Solo le preocupará tenerlo junto a él cuando sospecha que está del lado de Agamenón. Entonces se dirige a Fénix y le ordena quedarse y compartir con él el reino (IX 611-612).

καλόν τοι σὺν ἐμοὶ τὸν κήδειν ὅς κ' ἐμὲ κήδη:  
ἴσον ἐμοὶ βασίλευε καὶ ἥμισυ μείρεο τιμῆς<sup>234</sup>.

Aparte de Fénix y Patroclo, no vemos en Aquiles un especial interés por desarrollar una red de contactos que lo apoye. Ni siquiera para enfrentarse a Agamenón, dentro de la alianza griega, busca la colaboración de alguno de los demás reyes. Considera que él solo puede alcanzar sus objetivos. Frente a este aparente desapego de las relaciones humanas de carácter “profesional” contrasta su dependencia de dos figuras femeninas, Tetis, su madre, y Briseida, su compañera y prisionera que Agamenón trató de arrebatarle. De su madre depende para mantener la seguridad en la consecución del honor que merece. A ella recurre para pedir justicia ante los dioses. Briseida, convertida en su compañera, le da la seguridad de saberse capaz de conseguir el botín de guerra que quiera.

<sup>233</sup> “Que Fénix se quede con nosotros y se acueste aquí mismo; así podrá acompañarme mañana en las naves a la patria, si es que quiere, que por la fuerza no lo voy a llevar”.

<sup>234</sup> “Mejor es para ti causar duelos conmigo a quien me los cause. Sé rey igual a mí y comparte la mitad de mi honor”.

*Negociación*

Una persona que se considera mejor que todos y que, además, espera que los demás se lo reconozcan, difícilmente puede ser un buen negociador. Tan solo aceptará los acuerdos que él mismo propone y juzgará una humillación tener que ceder en algo ante otro.

Su disposición de partida, cuando él propone el acuerdo, es buena, pero fracasa en el desarrollo de la negociación. Vemos, por ejemplo, cómo trata de negociar con Agamenón para que acepte devolver a Criseida a su padre. Le promete que recibirá el triple a cambio, pero esto será cuando hayan logrado tomar la ciudad de Troya. Una vez alcanzada su meta, no le importará ceder parte de su botín con Agamenón (I 127-129).

ἀλλὰ σὺ μὲν νῦν τήνδε θεῶ πρόες: αὐτὰρ Ἀχαιοὶ  
τριπλῆ τετραπλῆ τ' ἀποτείσομεν, αἷ κέ ποθι Ζεὺς  
δῶσι πόλιν Τροίην εὐτείχεον ἔξαλαπάξαι<sup>235</sup>.

Ya conocemos la negativa de Agamenón y su reacción airada que provocará la retirada de Aquiles del combate.

Cuando la negociación no le interesa, prefiere no hacer perder el tiempo al contrario y deja claro desde el principio su posición. Así sucede con Ulises cuando viene de parte de Agamenón a buscar un acuerdo. Valora su esfuerzo por ganarse su aprobación, pero le hace desistir del intento, porque no es posible llegar a ningún acuerdo (IX 308-311).

διογενὲς Λαερτιάδη πολυμήχαν' Ὀδυσσεῦ  
χρὴ μὲν δὴ τὸν μῦθον ἀπηλεγέως ἀποειπεῖν,  
ἧ περ δὴ φρονέω τε καὶ ὥς τετελεσμένον ἔσται,  
ὥς μὴ μοι τρύζητε παρήμενοι ἄλλοθεν ἄλλος<sup>236</sup>.

Reitera la misma posición frente a Áyax. Entiende su posición y le parece adecuado el modo en el que la expresa, pero reitera que su punto de vista es tan diferente que no hay acuerdo posible y es, por tanto, preferible cesar la negociación (IX 641-644).

πάντ' αὖ τί μοι κατὰ θυμὸν εἰσαο μνησασθαι:  
ἀλλὰ μοι οἰδάνεται κραδίη χόλῳ ὀππότε κείνων  
μνήσομαι ὥς μ' ἀσύφηλον ἐν Ἀργείοισιν ἔρεξεν  
Ἀτρεΐδης ὥς εἴ τιν' ἀτίμητον μετανάστην<sup>237</sup>.

De un modo mucho más brutal rechaza cualquier negociación con Héctor sobre lo que debe hacerse con su cadáver. Recibirá el mismo trato que el troyano quiso dar a Patroclo. Cierra cualquier posible negociación mostrando a Héctor la imposibilidad de llegar a un pacto. Como él mismo describe, son irreconciliables como el hombre y el león o el lobo y el cordero. Son, como en el caso de los animales mencionados, enemigos naturales (XXII 261-266).

<sup>235</sup> “Mas tú ahora entrega esta joven al dios, y los aqueos con el triple o el cuádruple te pagaremos, si alguna vez Zeus nos concede saquear la bien amurallada ciudad de Troya”.

<sup>236</sup> “¡Laertiada descendiente de Zeus, Ulises, fecundo en ardid! Preciso es que os declare con franqueza la intención de mis sentimientos y cómo quedará cumplido. Así no vendréis uno tras otro a sentaros a mi lado y a halagarme”.

<sup>237</sup> “Todo me parece que lo has dicho conforme a lo que sientes. Pero mi ánimo se hincha de ira cuando de aquello me acuerdo, de qué infame modo me trató entre los argivos el Atrida, igual que lo habría hecho con un vil exiliado”.

Ἕκτορ μή μοι ἄλαστε συνημοσύνας ἀγόρευε:  
ὥς οὐκ ἔστι λέουσι καὶ ἀνδράσιν ὄρκια πιστά,  
οὐδὲ λύκοι τε καὶ ἄρνες ὁμόφρονα θυμὸν ἔχουσιν,  
ἀλλὰ κακὰ φρονέουσι διαμπερές ἀλλήλοισιν,  
ὥς οὐκ ἔστ' ἐμὲ καὶ σὲ φιλήμεναι, οὐδέ τι νῶϊν  
ὄρκια ἔσσονται, πρὶν γ' ἢ ἕτερόν γε πεσόντα  
αἵματος ἄσαι Ἄρηα ταλαύρινον πολεμιστήν<sup>238</sup>.

Una actitud muy diferente es la que presenta con Príamo cuando este le solicita la entrega del cadáver de su hijo. En ese caso, han sido los dioses, superiores a él, los que le han pedido cambiar de opinión y entregar el cuerpo. La misma actitud presenta a la hora de negociar el número de días de tregua que se concederán para honrar a Héctor (XXIV 669-670).

ἔσται τοι καὶ ταῦτα γέρον Πρίαμ' ὥς σὺ κελεύεις:  
σχῆσω γὰρ πόλεμον τόσσον χρόνον ὅσσον ἄνωγας<sup>239</sup>.

Como vemos, Aquiles, convencido de su superioridad y cegado por su ira, solo acepta negociaciones en las que se acuerde lo que él quiere. Si no ve opciones de éxito, se retira sin ceder.

#### b) Competencias de liderazgo

##### *Comunicación*

Aquiles cuenta en esta competencia con la ventaja que le da su superioridad, reconocida por los griegos y por los troyanos. Esta le permite influir tanto con la palabra como con gestos o incluso con gritos de guerra.

Ya hemos comentado sus intervenciones en la asamblea. Suelen ser breves, bien para pedir la acción o bien para proponer soluciones. Con Agamenón comienza, como vimos, sugiriendo un acuerdo sobre el botín y solo al ser atacado por el rey responde a su vez con insultos y reproches.

A pesar de considerar inútiles los discursos o las argumentaciones, despliega sus mejores habilidades de comunicación con aquellos que respeta por su valía en el campo de batalla o con los que se muestran neutrales en su enfrentamiento con Agamenón. Lo vemos, por ejemplo, con los enviados para negociar su vuelta a la batalla, pues sus argumentos logran un efecto definitivo, aceptan su negativa y se admiran de lo bien que la ha expresado. (IX 430-431).

ὥς ἔφαθ', οἳ δ' ἄρα πάντες ἀκὴν ἐγένοντο σιωπῇ  
μῦθον ἀγασσάμενοι: μάλα γὰρ κρατερῶς ἀπέειπεν<sup>240</sup>.

<sup>238</sup> “¡Héctor! ¡No me hables, maldito, de pactos! Igual que no hay juramentos leales entre hombres y leones y tampoco existe concordia entre los lobos y los corderos, porque son encarnizados enemigos naturales unos de otros, así tampoco es posible que tú y yo seamos amigos, ni habrá juramentos entre ambos, hasta que al menos uno de los dos caiga”.

<sup>239</sup> “Así se hará también eso, anciano Príamo, como solicitas. Pues suspenderé el combate todo el tiempo que me pides”.

<sup>240</sup> “Así hablé, y todos se quedaron callados en silencio, admirando sus palabras, pues se había negado con resolución”.

Sus soldados son siempre gestionados como un grupo, pero logra un efecto individual en el ánimo de cada uno, de modo que refuerza todavía más la solidez del equipo. Las comunicaciones son breves y llenas de lugares comunes sobre la valentía y el esfuerzo. Por ejemplo, al anunciar la vuelta al combate dirigidos por Patroclo, en tan solo diez versos se limita a recordar los reproches que le hacían por haberse retirado de la batalla y en una sola línea les pide valentía y coraje (XVI 207-209).

ταῦτά μ' ἀγειρόμενοι θάμ' ἐβάζετε: νῦν δὲ πέφανται  
φυλόπιδος μέγα ἔργον, ἔης τὸ πρὶν γ' ἐράασθε.  
ἔνθά τις ἄλκιμον ἦτορ ἔχων Τρώεσσι μαχέσθω<sup>241</sup>.

Aunque Aquiles no se una a ellos en el combate y a pesar de la brevedad y del protagonismo que se asigna en el discurso, el efecto es inmediato. Todos responden con aclamaciones antes de ponerse en acción (XVI 210-211).

ὦς εἰπὼν ὄτρυνε μένος καὶ θυμὸν ἐκάστου.  
μᾶλλον δὲ στίχες ἄρθεν, ἐπεὶ βασιλῆος ἄκουσαν<sup>242</sup>.

Con el enemigo no precisa de palabras, como decíamos, para comunicarse. Mientras espera recibir de su madre una nueva armadura para entrar en combate, atemoriza a los troyanos con tres sonoros gritos que anticipan la furia con la que se enfrentará a ellos (XVIII 228-229).

τρίς μὲν ὑπὲρ τάφρου μεγάλ' ἴαχε δῖος Ἀχιλλεύς,  
τρίς δὲ κυκλήθησαν Τρῶες κλειτοὶ τ' ἐπίκουροι<sup>243</sup>.

En la comunicación individual, parece no tener un tono medio. O se muestra excesivamente arrogante, como vimos en sus palabras finales a Héctor, o excesivamente conciliador y compasivo. Contrasta, por ejemplo, el buen trato que da a Agamenón durante los juegos en honor a Patroclo con los insultos que le dirige en la asamblea al comienzo del poema. Este cambio en el tono puede deberse en todo caso a la solemnidad ritual asociada a los juegos funerarios (XXIII 890-894).

Ἀτρεΐδῃ: ἴδμεν γὰρ ὅσον προβέβηκας ἀπάντων  
ἢ δ' ὅσον δυνάμει τε καὶ ἡμασιν ἔπλευ ἄριστος:  
ἀλλὰ σὺ μὲν τόδ' ἄεθλον ἔχων κοίλας ἐπὶ νῆας  
ἔρχευ, ἀτὰρ δόρυ Μηριόνη ἥρωϊ πόρωμεν,  
εἰ σύ γε σῶ θυμῷ ἐθέλεις: κέλομαι γὰρ ἔγωγε<sup>244</sup>.

Refuerza, como dijimos, su comunicación verbal con gestos cargados de significado, como el apretón de manos que da a Príamo al acordar la entrega del cadáver de su hijo. La

<sup>241</sup> “Eso decíais de mí cada vez que os reuníais. Ahora está patente la magna tarea de la contienda, de la que estabais prendados”.

<sup>242</sup> “Con estas palabras excitó la furia y el ánimo de cada uno. Cerraron filas de manera más sólida al escuchar a su rey”.

<sup>243</sup> “El divino Aquiles profirió tres enormes alaridos sobre la fosa, y las tres veces troyanos e ínclitos aliados quedaron turbados”.

<sup>244</sup> “¡Atrida! Sabemos en qué medida superas a todos y cómo eres el mejor en fuerza y en tino con la jabalina. Recibe por tanto este premio y retírate a las cóncavas naves, mientras que le otorgaremos la lanza al héroe Meríones, si te place en al ánimo; pues yo así te lo propongo”.



seguridad que le aporta ese gesto no se podría haber conseguido mediante el discurso (XXIV 671-672).

ὥς ἄρα φωνήσας ἐπὶ καρπῷ χεῖρα γέροντος  
ἔλλαβε δεξιτερήν, μή πως δείσει' ἐνὶ θυμῷ<sup>245</sup>.

Valoramos por tanto muy positivamente las capacidades de comunicación de Aquiles: maneja a la perfección todos los registros y los recursos tanto verbales como gestuales.

#### *Dirección de personas*

Una de las cosas que los seguidores esperan de su líder es que sea capaz de protegerles y que les infunda seguridad. Si a esto le unimos un alto nivel de autonomía y un reconocimiento económico alto, tenemos entonces tres importantes virtudes del líder de equipos. Las tres las tiene Aquiles, aunque no las ejerza siempre de modo consciente y premeditado. En ocasiones son más bien una consecuencia del impacto que su personalidad tiene sobre sus seguidores. Analizaremos cada una de ellas.

La seguridad que infunde Aquiles a sus soldados y al conjunto de los griegos la comprobamos desde el primer canto. Calcante pide su protección para hablar en la asamblea sobre las causas de la mortandad en el campamento griego. La responsabilidad recae, según Calcante, en Agamenón por el trato impío que ha dado al sacerdote de Apolo. Tiene miedo de decirlo claramente y, antes de comenzar, se dirige a Aquiles (I 76-77).

σὺ δὲ σύνθεο καί μοι ὄμοσσον  
ἧ μὲν μοι πρόφρων ἔπεσιν καὶ χερσὶν ἀρήξειν<sup>246</sup>.

La respuesta de Aquiles delante de toda la asamblea no podía ser más tranquilizadora, no solo para Calcante, sino para el resto de griegos que quisieran hablar y temieran a Agamenón. Con estas palabras refuerza su liderazgo dentro de la alianza griega, al presentarse al mismo nivel que el propio Agamenón. Sus propios soldados, al escucharle, se sentirán orgullosos de trabajar para él y los demás verán una alternativa al liderazgo ambicioso y variable de su rey (I 89-91).

σοὶ κοίλης παρὰ νηυσὶ βαρείας χεῖρας ἐποίσει  
σμπάντων Δαναῶν, οὐδ' ἦν Ἀγαμέμνονα εὔπης,  
ὃς νῦν πολλὸν ἄριστος Ἀχαιῶν εὐχεται εἶναι<sup>247</sup>.

Dentro de su equipo las órdenes son, como hemos visto, captadas al instante sin que en ocasiones sean necesarias las palabras. Los que trabajan con él conocen a la perfección sus deseos. Esto es todavía más evidente con Patroclo debido a la complicidad que les une. Su amigo es capaz de leer en un gesto de las cejas sus deseos (IX 616): ἧ καὶ Πατρόκλῳ ὃ γ' ἐπ' ὀφρύσι νεῦσε σιωπῇ<sup>248</sup>.

<sup>245</sup> “Tras hablar así, estrechó al anciano la mano derecha encima de la muñeca, para que no sintiera miedo en su ánimo”.

<sup>246</sup> “Mas tu comprométete conmigo y júrame que con resolución me defenderás de palabra y de obra”.

<sup>247</sup> “Nadie en las cóncavas naves pondrá sobre ti sus manos pesadas de entre todos los aqueos, ni aunque menciones a Agamenón que ahora se jacta de ser con mucho el mejor de los aqueos”.

<sup>248</sup> “Dijo, e hizo a Patroclo con las cejas una silenciosa seña”.

La autonomía que concede a sus soldados es, como vimos, consecuencia de su incapacidad para mandar y actuar a la vez. Esta necesaria autonomía funciona gracias a la sintonía perfecta entre sus soldados y él. Esta confianza en que harán lo mismo que él haría le permite respetar, además, el deseo de cada uno, sin necesidad de imponer decisiones. Lo hemos visto, por ejemplo, en el caso de su tutor Fénix. Hasta el momento en que sospecha que esté del lado de Agamenón, le permite decidir si se vuelve con él a su patria o se queda. Solo le impone quedarse, cuando recuerda el odio que siente hacia al líder de la alianza griega.

También cuando se mantiene inactivo lejos de la batalla sus soldados le obedecen, aunque no estén de acuerdo y se lo reprochen. Aquiles, cuando finalmente les permite ir con Patroclo a la batalla, les recuerda lo que le decían (XVI 203-204).

σχέτλιε Πηλέος υἱὲ χόλῳ ἄρα σ' ἔτρεφε μήτηρ,  
νηλεές, ὃς παρὰ νηυσὶν ἔχεις ἀέκοντας ἐταίρους<sup>249</sup>.

Es relevante que, en el texto anterior, ellos mismos se llamen compañeros de Aquiles. No es solo su jefe el que usa ese término en los discursos para ganarse su confianza, también ellos están convencidos de ser compañeros de Aquiles. Como ya hemos comentado, esto es consecuencia del orgullo de luchar junto a él y a la vez de la libertad que les concedía basada en la confianza. En el discurso previo a la batalla, les pide que sean sencillamente iguales a él, que hagan lo que él haría (XIX 151-153).

ὥς κέ τις αὐτ' Ἀχιλῆα μετὰ πρώτοισιν ἴδεται  
ἔγχεϊ χαλκείῳ Τρώων ὀλέκοντα φάλαγγας.  
ὥδ' ἐ τις ὑμείων μεμνημένος ἀνδρὶ μαχέσθω<sup>250</sup>.

Ya hemos comentado, al hablar de la gestión de recursos, su generosidad en el reconocimiento a los demás. En los juegos en honor a Patroclo no tiene reparos en premiar a todos con independencia de su resultado. No quiere que entre ellos discutan por el premio. Por ejemplo, ante la discusión entre Ulises y Áyax, proclama vencedores con igual premio a los dos (XXIII 735-737).

μηκέτ' ἐρείδεσθον, μὴ δὲ τρίβεσθε κακοῖσι:  
νίκη δ' ἀμφοτέροισιν: ἀέθλια δ' ἴσ' ἀνελόντες  
ἔρχεσθ', ὄφρα καὶ ἄλλοι ἀεθλεύωσιν Ἀχαιοί<sup>251</sup>.

Llama la atención el doble baremo de exigencia para sí mismo y para los demás. Aquiles siempre lucha por ser el mejor, por vencer de modo claro al oponente. Con los demás, en los juegos, su criterio no es tanto la excelencia de llegar primero, cuanto el esfuerzo demostrado, aunque no vaya acompañado de los mismos resultados que el ganador. Si no fuera exigente, habría dado la razón a Agamenón, cuando se queda con la mayor parte del botín sin haberse

esforzado. Este comportamiento lo ha reprochado Aquiles varias veces considerándose el mejor y el que menos recibe (IX 316-317).

<sup>249</sup> “¡Obstinado hijo de Peleo! ¡Con hiel te crió tu madre, cruel, que junto a las naves retienes a tus compañeros sin querer!”.

<sup>250</sup> “Igual que cada uno podréis ver a Aquiles entre los primeros diezmando a los batallones troyanos con la bronceína pica, así también que cada uno tenga memoria y luche con su rival”.

<sup>251</sup> “¡No insistáis! ¡Dejad de consumiros en esas fatigas! La victoria es para ambos. Recoged un premio igual y salid, para que también otros aqueos compitan”.

ἐπεὶ οὐκ ἄρα τις χάρις ἦεν  
μάρνασθαι δηΐοισιν ἐπ' ἀνδράσι νωλεμές αἰεὶ<sup>252</sup>.

Frente a la codicia de Agamenón, que acapara la mayor parte del botín, él premia y comparte sus propias riquezas con justicia, pero también con generosidad, siempre que se demuestre un esfuerzo.

Esta preocupación por premiar a cada uno por su trabajo la tiene incluso con los muertos. Al recibir el rescate por el cuerpo de Héctor, se dirige al espíritu de Patroclo para garantizarle que recibirá una parte (XXIV 592-595).

μή μοι Πάτροκλε σκυδμαινέμεν, αἶ κε πύθῃαι  
εἰν' Αἰδός περ ἐὼν ὅτι Ἑκτορα δῖον ἔλυσσας  
πατρὶ φίλῳ, ἐπεὶ οὐ μοι ἀεικέα δῶκεν ἄποινα.  
σοὶ δ' αὖ ἐγὼ καὶ τῶνδ' ἀποδάσσομαι ὅσσ' ἐπέουκεν<sup>253</sup>.

### *Delegación*

Esta competencia la demuestran los líderes no solo al compartir algunas responsabilidades con el equipo, sino también al respetar la responsabilidad asociadas al puesto de cada uno sin entrometerse.

Aquiles da una primera muestra de este respeto por el trabajo de los demás con Calcante. Primero solicita su opinión como experto en la asamblea y, después, como hemos visto, le da la seguridad necesaria para expresarla. Considera que la responsabilidad de conocer el designio de los dioses y expresarlo en su nombre no le corresponde a nadie más en la asamblea (I 62-64).

ἄλλ' ἄγε δὴ τίνα μάντιν ἐρείομεν ἢ ἱερῆα  
ἢ καὶ ὄνειροπόλον, καὶ γάρ τ' ὄναρ ἐκ Διὸς ἐστίν,  
ὅς κ' εἴποι ὃ τι τόσσον ἐχώσατο Φοῖβος Ἀπόλλων<sup>254</sup>.

Aunque durante la batalla actúe de manera individual y respete la autonomía de los soldados, sin embargo, en la fase previa, asigna responsabilidades de mando a un grupo reducido. Deja claro el poema, en todo caso, que él mantiene el puesto superior de líder. Así se delega adecuadamente, debe mantenerse la dirección de lo principal y compartir su ejecución con los miembros del equipo que merecen mayor confianza (XVI 170-171).

πέντε δ' ἄρ' ἡγεμόνας ποιήσατο τοῖς ἐπεποιθεῖ  
σημαίνειν: αὐτὸς δὲ μέγα κρατέων ἦνασσε<sup>255</sup>.

<sup>252</sup> “Porque bien se ve que nada se agradece el batirse contra los enemigos constantemente y sin desmayo”.

<sup>253</sup> “No te enojas conmigo, Patroclo, si te enteras, incluso dentro del Hades, de que al divino Héctor he soltado y entregado a su padre, porque me ha dado un adecuado rescate. También de éste yo te daré la parte debida”.

<sup>254</sup> “Mas ea, a algún adivino preguntemos o a un sacerdote o intérprete de sueños - que también el sueño procede de Zeus- que nos diga por lo que se ha enojado tanto Febo Apolo”.

<sup>255</sup> “Había nombrado cinco jefes, que eran de su confianza para dar las señales, y él era el soberano con poder supremo”.

Cuando él no está presente, no delega el mando en una sola persona, sino que elige a Patroclo y a Automedonte. De este modo queda clara la preminencia de Aquiles, que no puede ser reemplazado por una sola persona como líder en el campo de batalla. Destaca Homero que, aunque fueran dos, su ánimo era único. Esto pone en evidencia el acierto de Aquiles en la selección de las personas en las que delegar su puesto (XVI 218-220).

πάντων δὲ προπάρειθε δὴ' ἀνέρε θωρήσσοντο  
Πάτροκλός τε καὶ Αὐτομέδων ἕνα θυμὸν ἔχοντες  
πρόσθεν Μυρμιδόνων πολεμιζέμεν<sup>256</sup>.

Después de enviarlos, Aquiles dirige una plegaria a Zeus para que ayude a Patroclo a demostrar que es capaz de luchar solo sin tenerle a su lado. Llevada al entorno profesional, está pidiendo que demuestre que es la persona adecuada en la que delegar, es decir, que demuestre su propia excelencia sin el apoyo ni la presencia de su jefe. En la delegación es importante que la persona elegida actúe según sus propias cualidades diferenciales. No debe proceder exactamente del modo en el que lo haría su jefe, sino obtener los resultados esperados del modo que mejor se ajuste a su personalidad (XVI 242-245).

τῷ κῦδος ἄμα πρόες εὐρύοπα Ζεῦ,  
θάρσυνον δέ οἱ ἦτορ ἐνὶ φρεσίν, ὄφρα καὶ Ἑκτωρ  
εἴσεται ἢ ῥα καὶ οἷος ἐπίσταιτο πολεμίζειν  
ἡμέτερος θεράπων, ἧ οἱ τότε χεῖρες ἄαπτοι  
μαίνονθ', ὅππότε' ἐγὼ περ ἴω μετὰ μῶλον Ἄρηος<sup>257</sup>.

También describe con detalle a Patroclo cuál es el objetivo de su misión. Puesto que va en su nombre, debe conseguir gloria y premios, no para él mismo, sino para el que le envía, para Aquiles (XVI 84-86).

ὥς ἂν μοι τιμὴν μεγάλην καὶ κῦδος ἄρῃαι  
πρὸς πάντων Δαναῶν, ἀτὰρ οἷ' περικαλλέα κούρην  
ἄψ ἀπονάσσωσιν, ποτὶ δ' ἄγλαά δῶρα πόρωσιν<sup>258</sup>.

Sabe pues Aquiles elegir a las personas adecuadas en las que delegar y distingue las funciones que puede asignar a otros, el tipo de comportamiento que debe demostrar el delegado y el modo de darles seguridad en lo que hacen. Como destaca Van Wees (1986, pp. 291-292), Aquiles, junto a Néstor, son los únicos líderes que hacen algo más que dar discursos antes de la batalla. Organizan la disposición de las tropas y delegan determinadas acciones de mando en los mejores.

### *Trabajo en equipo*

Esta competencia, como la de negociación, es difícil para Aquiles, si consideramos su individualismo y la superioridad con la que actúa. Para trabajar en equipo, es preciso reconocer

<sup>256</sup> “Dos hombres estaban delante de todos con las armas, Patroclo y Automedonte, resueltos con un único ánimo a combatir al frente de los mirmidones”.

<sup>257</sup> “Haz que la gloria le acompañe, Zeus de ancha voz, y llena su corazón de osadía en las mientes, para que Héctor se entere de si también sabe combatir sin mí nuestro escudero o de si sus inaferrables manos solo muestran furia cuando yo entro en el fragor de Ares”.

<sup>258</sup> “Así ganarás quizá para mí una gran honra y gloria de todos los dánaos, y entonces la bella muchacha me devolverán y además me procurarán espléndidos regalos”.

las propias debilidades y buscar la persona que las pueda compensar dentro del grupo. También es necesario ser paciente con las limitaciones de los demás y respetar los acuerdos a los que se llegue por mayoría.

Ya hemos comentado la dificultad que tiene Aquiles para aceptar las decisiones de otra persona o grupo y su impaciencia en la asamblea cuando considera que ya se ha abordado su tema. Para Aquiles, más que equipos que trabajan juntos de una manera coordinada, hay bandos con un líder al que obedecer. Como los directores personalistas en la empresa actual, Aquiles piensa que los que no están de su lado están en su contra. Así se lo hace ver a Fénix, cuando defiende la posición de Agamenón en vez de estar de su parte (IX 607-610).

ἄλλο δέ τοι ἐρέω, σὺ δ' ἐνὶ φρεσὶ βάλλεο σῆσι:  
μή μοι σύγχει θυμὸν ὀδυρόμενος καὶ ἄχεύων  
Ἀτρεΐδῃ ἥρωϊ φέρων χάριν: οὐδέ τί σε χρὴ  
τὸν φιλέειν, ἵνα μή μοι ἀπέχθῃαι φιλέοντι<sup>259</sup>.

Tampoco son de su equipo los dánaos mientras sigan apoyando a Agamenón y, por eso, no siente ninguna piedad por ellos, mientras son arrasados por los troyanos en torno a las naves (XI 664-665).

αὐτὰρ Ἀχιλλεὺς  
ἐσθλὸς ἔων Δαναῶν οὐ κήδετα οὐδ' ἐλεαίρει<sup>260</sup>.

Cuando vuelve a la batalla, lucha junto a ellos, pero no se considera parte de un solo equipo con el que compartir los éxitos. Solo a él corresponde la gloria de matar a Héctor y así se lo hace ver a los soldados (XXII 205-207).

λαοῖσιν δ' ἀνένευε καρήατι δῖος Ἀχιλλεύς,  
οὐδ' ἔα ἰέμεναι ἐπὶ Ἑκτορι πικρὰ βέλεμνα,  
μή τις κῦδος ἄροιο βαλὼν, ὃ δὲ δεύτερος ἔλθοι<sup>261</sup>.

Sin embargo, una vez muerto el troyano, habla Aquiles en plural al asumir que vencer a Héctor ha sido una labor de todos. No le importa compartir su gloria una vez alcanzada, pero debe ser solo él quien la consiga. Ya hemos comentado anteriormente la generosidad con la que comparte sus logros, una vez que todos han reconocido que es exclusivo mérito suyo haberlo conseguido (XXII 393-394).

ἡράμεθα μέγα κῦδος: ἐπέφνομεν Ἑκτορα δῖον,  
ὦ Τρῶες κατὰ ἄστρῳ θεῶ ὥς εὐχετόωντο<sup>262</sup>.

### c) Competencias de eficacia personal

<sup>259</sup> "Otra cosa te voy a decir, y tú métela en tus mientes: no me confundas el ánimo con tus lamentos y angustias por dar gusto al héroe Atrida. Tú no debes amarlo, si quieres evitar que se torne en odio el amor que te tengo".

<sup>260</sup> "Mas Aquiles, a pesar de su valor, no se preocupa ni se apiada de los dánaos".

<sup>261</sup> "El divino Aquiles hacía a las huestes señas con la cabeza y les prohibía disparar amargos dardos a Héctor, para evitar que otro acertara y se alzara con la gloria, y él llegara tarde".

<sup>262</sup> "Nos hemos alzado con gran gloria: hemos matado al divino Héctor, a quien los troyanos en la ciudad invocaban como a un dios".

*Proactividad*

Aquiles es consciente del destino que Zeus le ha asignado: tener una vida corta pero gloriosa. Recibe, además, a lo largo del poema avisos de la inminencia de su muerte. Esto le hace gestionar sus acciones con urgencia y a la vez con el optimismo y la confianza de saber que al final será recordado con honor. Así lo expresa a Héctor moribundo cuando le vaticina un final próximo (XXII 365-366).

τέθναθι: κῆρα δ' ἐγὼ τότε δέξομαι ὅππότε κεν δῇ  
Ζεὺς ἐθέλῃ τελέσαι ἢ δ' ἀθάνατοι θεοὶ ἄλλοι<sup>263</sup>.

La pasividad que muestra durante su retirada del combate tiene su sentido dentro de esta urgencia. La gloria le vendrá con una muerte en combate, pero no mientras esté en sus tiendas. Además, confía tanto en su propio valor que no tiene miedo de ser atacado en las naves por los troyanos que cercan el campamento (IX 650-651).

ἀμφὶ δέ τοι τῇ ἐμῇ κλισίῃ καὶ νηϊ μελαίνῃ  
Ἕκτορα καὶ μεμαῶτα μάχης σχήσεσθαι ὄϊω<sup>264</sup>.

Antes de volver al combate, necesita manejar con calma este tiempo de prueba para los griegos. Como ya hemos visto, no quiere precipitarse en volver al combate, hasta que la situación de los aliados sea tan desesperada que se arrodillen ante él reconociendo su error.

Su proactividad se convierte en ocasiones en una precipitación irracional. Actúa sin valorar las consecuencias ni los motivos por los que lo hace. Hemos destacado ya su impaciencia en la asamblea o su precipitación por entrar en la batalla sin descanso ni alimentos previos. Su confianza en el resultado y la seguridad de que obtendrá la gloria hacen que todo lo que no sea combatir le parezca irrelevante.

La proactividad de Aquiles es, como vemos, más bien una precipitación basada en el determinismo y un exceso de autoconfianza. No podemos considerarla como una competencia consciente, utilizada, como hacen los buenos líderes, en cada caso según sean los problemas que resolver.

*Gestión personal*

Dentro de esta competencia se incluye la capacidad para gestionar el tiempo y mantener la atención incluso en situaciones de estrés. Considerada la excelencia personal que ya hemos valorado en puntos anteriores, solo nos queda en esta evaluación matizar algunas valoraciones sobre ciertas debilidades.

En lo que se refiere a la gestión del estrés, podemos encontrar una escena en la que la seguridad de Aquiles se desmorona y se ve invadido por el miedo. Se trata de su lucha con el río Escamandro. Después de haber llenado su cauce de cadáveres con absoluta crueldad, el río se encara con el héroe y le pide que mate a los troyanos en la llanura. Aquiles desprecia a la deidad y continúa la matanza. El río lucha entonces contra él y, arremolinado en torno a él, casi ahoga al héroe, que huye despavorido (XX 246-248).

<sup>263</sup> “¡Muere! Mi parca yo la acogeré gustoso cuando Zeus quiera traérmela y también los demás dioses inmortales”.

<sup>264</sup> “Cerca de mi tienda y de mi negra nave, Héctor, por furioso que esté, creo que renunciará a la lucha”.

δ' ἄρ' ἐκ δίνης ἀνορούσας  
ἦϊξεν πεδίοιο ποσὶ κραιπνοῖσι πέτεσθαι  
δείσας<sup>265</sup>.

Ya alejado del peligro, expresa el origen de su temor. No era tanto la muerte en sí, como la posibilidad de morir de un modo deshonesto. Hubiera preferido que le matase Héctor antes que morir ahogado como un niño (XXI 279-283).

ὥς μ' ὄφελ' ἔκτωρ κτεῖναι ὃς ἐνθάδε γ' ἔτραφ' ἄριστος:  
τῷ κ' ἀγαθὸς μὲν ἔπεφν', ἀγαθὸν δέ κεν ἐξενάριξε:  
νῦν δέ με λευγαλέῳ θανάτῳ εἴμαρτο ἀλῶναι  
ἐρχθέντ' ἐν μεγάλῳ ποταμῷ ὡς παῖδα συφορβόν,  
ὄν ρά τ' ἔναυλος ἀποέρση χειμῶνι περῶντα<sup>266</sup>.

Le vemos también desmoronarse y llorar cuando es despreciado por Agamenón, que no le reconoce su honor y le arrebató a Briseida. Su dependencia del reconocimiento de los otros limita en gran medida sus competencias de gestión personal. Pierde el control si se siente humillado o entra en una pasividad melancólica si le despojan de lo que considera parte de su gloria. Así le vemos unas veces agresivo en la asamblea o firme en las negociaciones con los enviados de Agamenón, pero también deprimido y solo en la orilla del mar para llamar a su madre sollozando (I 348-350).

ἦ δ' ἀέκουσ' ἅμα τοῖσι γυνὴ κίεν: αὐτὰρ Ἀχιλλεὺς  
δακρύσας ἐτάρων ἄφαρ ἔζητο νόσφι λιασθείς,  
θῖν' ἔφ' ἄλῳς πολιῆς, ὁρόων ἐπ' ἀπείρονα πόντον<sup>267</sup>.

### *Desarrollo personal*

Esta competencia permite a los líderes mejorar de forma constante en el desempeño de sus funciones. Reconocen sus fortalezas y debilidades y son capaces de maximizar las primeras y neutralizar las segundas.

Aquiles reconoce y aprecia principalmente sus fortalezas y no tiene reparos en manifestarlo a todos, como hemos visto en las escenas de la asamblea. Está convencido de que lamentarán no haber dado satisfacción al mejor de los aqueos (I 243-244).

σὺ δ' ἔνδοθι θυμὸν ἀμύξεις  
χωόμενος ὃ τ' ἄριστον Ἀχαιῶν οὐδὲν ἔτισας<sup>268</sup>.

También presume de su excelencia ante el enemigo antes de darle muerte. No atiende los argumentos del joven hijo de Príamo, Licaón, para aceptar un rescate acorde con su dignidad

<sup>265</sup> “Salió del torbellino y se precipitó volando por la llanura con sus raudos pies, presa del terror”.

<sup>266</sup> “¡Ojalá me hubiera matado Héctor, el mejor que aquí se ha criado! ¡A Un valeroso habría matado y a un valiente habría despojado! Pero ahora veo que mi destino era ser presa de atroz muerte, acorralado en el enorme río, como el niño del porquerizo al que un torrente arrastra en invierno, al atravesarlo”.

<sup>267</sup> “A su vez, Aquiles se apartó al punto de sus compañeros y se echó a llorar sentado sobre la ribera del canoso mar, mirando al ilimitado ponto”.

<sup>268</sup> “Y en tu interior te desgarrarás el ánimo de ira por no haber dado satisfacción al mejor de los aqueos”.

de hijo del rey. Si él es importante, Aquiles lo es más, ya que a su belleza física une el linaje divino (XXI 108-109).

οὐχ ὀράας οἶος καὶ ἐγὼ καλός τε μέγας τε;  
πατρός δ' εἴμ' ἀγαθοῖο, θεὰ δέ με γείνατο μήτηρ<sup>269</sup>.

Cede en esta arrogancia solo para lamentar un error, la discusión con Agamenón. Pero únicamente lo hace por la muerte de Patroclo. Si no hubiera discutido con Agamenón, su amigo no estaría muerto. Aun así, el reconocimiento de su error no es completo. Atribuye este defecto a la humanidad entera y a los dioses. Parece que quisiera argumentar que él tiene los defectos de los dioses como un reverso negativo, pero inevitable de su excelencia (XVIII 107-108).

ὥς ἔρις ἔκ τε θεῶν ἔκ τ' ἀνθρώπων ἀπόλοιτο  
καὶ χόλος, ὅς τ' ἐφέηκε πολύφρονά περ χαλεπῆναι<sup>270</sup>.

### *Acción personal*

Bajo esta competencia se agrupan el autocontrol, la inteligencia emocional para identificar y gestionar las emociones propias y ajenas, y la integridad. Si consideramos que el tema del poema es precisamente la cólera de Aquiles, podemos anticipar su baja capacidad de autocontrol. En sus momentos de ira deben intervenir los dioses o su propia madre, también diosa, para retener sus impulsos. Es necesaria, por ejemplo, la intervención de Atenea, enviada por Hera, durante su discusión en la asamblea con Agamenón, para detener su deseo de sacar la espada. Solo entonces, por obedecer a alguien superior a él y demostrar respeto al deseo de los dioses, calma su ira y retiene su impulso (I 216-218).

χρὴ μὲν σφώϊτερόν γε θεὰ ἔπος εἰρύσασθαι  
καὶ μάλα περ θυμῷ κεχολωμένον: ὥς γὰρ ἄμεινον:  
ὅς κε θεοῖς ἐπιπείθεται μάλα τ' ἔκλυον αὐτοῦ<sup>271</sup>.

Como escribe Villaró (2016, p. 200) al comentar la versión de *Iliada* de Baricco, los héroes del poema dependen en gran medida de la intervención de los dioses. Esta dependencia puede deberse a la concepción de que el hombre homérico no tiene conciencia de sí mismo como principio agente y causa adecuada de sus propios actos y decisiones.

Muestra esta ira no solo con sus enemigos o con los que se enfrentan a su deseo de alcanzar la gloria, sino también con sus compañeros más apreciados, como el propio Patroclo. Cuando este es enviado por Aquiles al campamento griego para conocer quiénes son los heridos, Néstor trata de que se quede con él más tiempo. La respuesta del joven es clara, no quiere disgustar a Aquiles, que le ha pedido volver velozmente una vez obtenida la información. Según él, su rey es capaz de castigar incluso a los inocentes (XI 653-654).

εὔ δὲ σὺ οἶσθα γεραιὲ διοτρεφές, οἶος ἐκεῖνος  
δεινὸς ἀνὴρ: τάχα κεν καὶ ἀναίτιον αἰτιόωτο<sup>272</sup>.

<sup>269</sup> “¿No ves cómo soy yo también de bello y de alto? Soy de padre noble, y la madre que me alumbró es una diosa”.

<sup>270</sup> “¡Así desaparezcan de los dioses y de las gentes la disputa y la ira, que aun al juicioso impulsan a enfadarse!”.

<sup>271</sup> “Preciso es, oh diosa, observar la palabra de vosotras dos, aunque estoy muy irritado en mi ánimo, pues así es mejor. Al que les obedece, los dioses le oyen de buen grado”.

<sup>272</sup> “Bien sabes tú, anciano criado por Zeus, cómo es aquél de terrible: incluso sería capaz de culpar a un inocente”.



Su inteligencia emocional para ponerse en el lugar del otro y entender sus sentimientos solo la observamos de un modo claro en dos ocasiones. Cuando recibe en su tienda a Áyax y Ulises, enviados por Agamenón, y, especialmente, en su encuentro con Príamo. En el primer caso, deja claro desde el principio su estima hacia ellos y manifiesta que no tiene nada en su contra, sino contra aquel que les envía. Entiende el miedo que puedan estar sintiendo y los calma para que se sientan acogidos como huéspedes (IX 196-198).

τὼ καὶ δεικνύμενος προσέφη πόδας ὠκὺς Ἀχιλλεύς:  
χαίρετον: ἦ φίλοι ἄνδρες ἰκάνετον ἦ τι μάλα χρεώ,  
οἳ μοι σκυζομένῳ περ Ἀχαιῶν φίλτατοί ἐσσιον<sup>273</sup>.

Con Príamo su disposición previa es ya positiva por la petición que le ha hecho Tetis, su madre, de devolver el cadáver de Héctor. Esta buena disposición se acentúa por la estrategia de Príamo, que se compara a Peleo, padre de Aquiles. En la figura paternal y anciana del rey troyano el héroe griego reconoce a su propio padre y es entonces posible que establezca un vínculo emocional que le hará llorar con él (XXIV 507-512).

ὣς φάτο, τῷ δ' ἄρα πατὴρ ὕφ' ἱμερον ὥρσε γόοιο:  
ἀψάμενος δ' ἄρα χειρὸς ἀπώσατο ἦκα γέροντα.  
τὼ δὲ μνησαμένῳ ὃ μὲν Ἑκτορος ἀνδροφόνιο  
κλαῖ' ἀδινὰ προπάρειθε ποδῶν Ἀχιλλῆος ἑλυσθείς,  
αὐτὰρ Ἀχιλλεύς κλαῖεν ἐὼν πατέρ', ἄλλοτε δ' αὖτε  
Πάτροκλον: τῶν δὲ στοναχὴ κατὰ δώματ' ὀρώρει<sup>274</sup>.

Esta conexión emocional se rompe, sin embargo, cuando Príamo no agradece debidamente su hospitalidad y pretende marcharse inmediatamente después de haber obtenido la entrega del cadáver (XXIV 559-561).

τὸν δ' ἄρ' ὑπόδρα ἰδὼν προσέφη πόδας ὠκὺς Ἀχιλλεύς:  
μηκέτι νῦν μ' ἐρέθιζε γέρον: νοέω δὲ καὶ αὐτὸς  
Ἑκτορά τοι λῦσαι, Διόθεν δέ μοι ἄγγελος ἦλθε<sup>275</sup>.

En cuanto a la integridad del héroe, es difícil evaluarla, ya que encontramos en el poema pruebas de ambos extremos. En sus momentos de furia su comportamiento es cruel e impío, mientras que, cuando esta cesa o es contenida por los dioses, se muestra íntegro y equilibrado.

Si por integridad entendemos el respeto por las normas y la actuación justa, lo cierto es que la causa de su ira con Agamenón es precisamente su defensa de esta virtud. Le irrita la poca integridad del líder griego y no entiende que nadie haga nada por evitarlo. Según Aquiles, el líder griego es cobarde y ambicioso, rehúye el combate en primera línea y se queda en las naves sin hacer nada. Mientras que Aquiles ha entregado a Agamenón numerosos tesoros obtenidos en la guerra, como dictan las normas, él se queda siempre para sí la mayor parte. No le parece justo

<sup>273</sup> “Brindando por los dos, dijo Aquiles, el de los pies ligeros: “¡Salud a ambos! ¡Amigos sois los que venís! Algo urge a quienes, aun en mi enojo, sois los más queridos de los aqueos.”

<sup>274</sup> “Así habló y le infundió el deseo de llorar por su padre. Le tocó la mano y retiró con suavidad al anciano. El recuerdo hacía llorar a ambos: el uno al homicida Héctor lloraba sin pausa a los pies de Aquiles; y Aquiles lloraba por su propio padre y a veces también por Patroclo; y los gemidos se elevaban en la estancia”.

<sup>275</sup> “Mirándolo con torva faz, replicó Aquiles, de pies ligeros: “¡No me provoques más, ahora yo mismo he decidido liberar y darte a Héctor: de Zeus me ha llegado el mensajero”!

que se trate por igual al cobarde y al valeroso. Así se lo explica a Ulises para justificar su abandono de la alianza griega (IX 318-320).

ἴση μοῖρα μένοντι καὶ εἰ μάλα τις πολεμίζοι:  
ἐν δὲ ἰῇ τιμῇ ἡμὲν κακὸς ἡδὲ καὶ ἐσθλός:  
κάτθαν' ὁμῶς ὃ τ' ἀεργὸς ἀνὴρ ὃ τε πολλὰ ἐοργῶς<sup>276</sup>.

Vuelve a desarrollar el mismo argumento sobre su cólera con Patroclo, cuando este le insiste en que vuelvan al combate. No puede soportar que los superiores defrauden y abusen de su poder (XVI 52-54).

ἀλλὰ τόδ' αἰνὸν ἄχος κραδίην καὶ θυμὸν ἰκάνει,  
ὀππότε δὴ τὸν ὁμοῖον ἀνὴρ ἐθέλησιν ἀμέρσαι  
καὶ γέρας ἄψ' ἀφελέσθαι, ὃ τε κράτεϊ προβεβήκη<sup>277</sup>.

La indignación ante esta injusticia y su defensa del comportamiento íntegro de los reyes le genera la ira, que precisamente le hace abusar de su superioridad y saltarse otras normas de la guerra, que debería respetar un rey. Nos referimos al respeto a los cadáveres o la clemencia con los desarmados. Este comportamiento despiadado de Aquiles en momentos de cólera es bien conocido por Fénix, su tutor desde la infancia. Durante su embajada le pide que imite a los dioses, a los que se considera igual, y sea flexible. También ellos se irritan, pero cesan en su ira, cuando es necesario (IX 496-498).

ἀλλ' Ἀχιλεῦ δάμασον θυμὸν μέγαν: οὐδέ τί σε χρὴ  
νηλεὲς ἦτορ ἔχειν: στρεπτοὶ δέ τε καὶ θεοὶ αὐτοί,  
τῶν περ καὶ μείζων ἀρετὴ τιμὴ τε βίη τε<sup>278</sup>.

El intento de Fénix es inútil y su cólera será todavía mayor después de la muerte de Patroclo. Nos encontramos entonces al Aquiles más despiadado, que no dejará de matar troyanos con crueldad hasta vengar la muerte de su amigo. Ni siquiera respetará a los dioses y se atreverá a enfrentarse a ellos, como hemos visto en su lucha con el río Escamandro.

Su crueldad es especialmente extrema con los hijos de Príamo. A Licaón ya lo había cogido como prisionero anteriormente y vendido. El joven había logrado huir y volver a la patria doce días antes de este nuevo encuentro. Se encontraba desarmado junto al río y le solicita piedad a Aquiles mostrando su indefensión. Aquiles rechaza cualquier rescate y lo mata. Entrega después su cuerpo al río para que lo coman los peces y quede insepulto lejos de su hogar (XXI 122-125).

ἐνταυθοῖ νῦν κεῖσο μετ' ἰχθύσιν, οἳ σ' ὠτειλὴν  
αἶμ' ἀπολιχμήσονται ἀκηδέες: οὐδέ σε μήτηρ  
ἐνθεμένη λεχέεσσι γοήσεται, ἀλλὰ Σκάμανδρος

<sup>276</sup> “Igual lote consiguen el inactivo y el que pelea con denuedo. La misma honra obtienen tanto el cobarde como el valeroso. Igual muere el holgazán que el autor de numerosas hazañas”.

<sup>277</sup> “Pero esta atroz aflicción me invade el corazón y el ánimo cada vez que un hombre intenta defraudar a un igual suyo y despojarle del botín, solo por abusar de su poder”.

<sup>278</sup> “Mas, Aquiles, doblega tu altivo ánimo. No debes tener un corazón despiadado. Los propios dioses son flexibles, y eso que su supremacía, su honra y su fuerza son mayores”.

οἷσι δινῆεις εἴσω ἄλὸς εὐρέα κόλπον.<sup>279</sup>

Mayor crueldad demostrará con Héctor en su enfrentamiento final. Destaco de esta conocida escena, por su salvajismo, el momento en el que Aquiles desearía ser capaz de comerse él mismo la carne de Héctor cruda antes que los perros o los buitres (XXII 345-347).

μή με κύον γούνων γουνάζεο μή δὲ τοκήων:  
αἶ γάρ πως αὐτόν με μένος καὶ θυμὸς ἀνήη  
ῶμ' ἀποταμνόμενον κρέα ἔδμεναι, οἷα ἔοργας<sup>280</sup>.

Vengado Patroclo y cesada su ira, volvemos a encontrar a un Aquiles piadoso y benévolo durante las exequias de su amigo y el encuentro con Príamo. El héroe que describe Iris a Príamo para animarle en su visita no coincide en absoluto con el que acabamos de ver en momentos de ira. Presenta la diosa a un Aquiles piadoso, que trata con delicadeza al suplicante (XXIII 186-187).

οὔτε γάρ ἔστ' ἄφρων οὔτ' ἄσκοπος οὔτ' ἀλιτήμων,  
ἀλλὰ μάλ' ἐνδυκέως ἰκέτεω πεφιδήσεται ἀνδρός<sup>281</sup>.

Como vemos, es difícil valorar la integridad de Aquiles. Un celo excesivo por castigar la falta de los demás provoca su ira y, entonces, su comportamiento es, en contra de lo acaba de decir Iris, desatinado, impío y criminal. Según Bowra (1983. P. 18), es el dolor sufrido por la muerte de Patroclo y su encuentro con Príamo los que actúan a modo de purga salvaje que permite a Aquiles volver a ser quien era. Aunque no tenemos en el poema acciones posteriores del héroe para comprobar este cambio, no estamos de acuerdo con esta interpretación. Como hemos visto al evaluar sus competencias, la propensión a la ira y la dependencia del reconocimiento ajeno son tan intensos que podrían llevarle al mismo comportamiento despiadado, si recibe una nueva humillación.

### III. Perfil de Liderazgo: Transformador

Nuevamente la variabilidad de Aquiles entre la pasividad melancólica del despreciado o la ira activa del humillado complica la definición de un solo perfil. Por la intensidad de su motivación de alcanzar una gloria perdurable podríamos decir que es trascendente, sin embargo, el hecho de que, por su personalismo, esa gloria solo revierta sobre él sin, precisamente, trascender a los demás, nos lleva más a decantarnos por un estilo transformador. Como describe Humphrey (2009, pp. 57-59), Aquiles solo muestra un interés cierto por el bien común, algo propio de los líderes trascendentes, en el libro primero. Convoca el consejo para resolver el problema de las muertes en el campamento griego. Cambia, sin embargo, su objetivo para preocuparse por su propio bien cuando Agamenón le quita su parte de botín. No volveremos a ver estos intereses trascendentes por el bien de los demás en Aquiles.

Como hemos visto, el líder transformador se asocia también con el perfil de líder carismático. Necesitan seguidores que les reconozcan constantemente como jefes que son mejores en todo. Son considerados imprescindibles por su equipo, que ve en ellos un modelo al que imitar. No personalizan la gestión según las cualidades e intereses de cada individuo, sino

<sup>279</sup> “Descansa ahora ahí entre los peces, que de la herida te lamerán la sangre sin exequias. Ni siquiera tu madre podrá depositarte en un lecho y llorarte”.

<sup>280</sup> “No imploréis, perro, invocando mis rodillas y a mis padres. ¡Ojalá que a mí mismo el furor y el ánimo me indujeran a despedazarte y a comer cruda tu carne por tus fechorías!”.

<sup>281</sup> “Pues no es insensato ni desatinado ni un impío criminal; al contrario, con extrema delicadeza cuidará al suplicante”.

que prefieren gestionar grupos uniformes que se asemejen a él. Esta obsesión por ser reconocido como el mejor explica en gran medida las acciones que hemos visto anteriormente en Aquiles, al evaluar sus competencias directivas.

Como explica Gomá: “Salió y entro en combate movido por dos pasiones humanas, la cólera y la venganza, pero permaneció en Troya sin regresar a su patria por el anhelo apremiante de ser el mejor de los griegos” (2007, p.47).

Su deseo de estar por encima de todos, lo describe a la perfección Agamenón desde los primeros versos (I 286-288).

ἀλλ' ὅδ' ἀνὴρ ἐθέλει περὶ πάντων ἔμμεναι ἄλλων,  
πάντων μὲν κρατέειν ἐθέλει, πάντεσσι δ' ἀνάσσειν,  
πᾶσι δὲ σημαίνειν, ἅ τιν' οὐ πείσεσθαι οἶω<sup>282</sup>.

Estos líderes se mueven principalmente por el reconocimiento de sus obras. Les gusta lo que hacen y necesitan saber que son los mejores. No buscan necesariamente el premio económico como un fin, sino como una prueba de su excelencia. Valen tanto como los premios que reciben. Esto lo deja claro Aquiles en su enfrentamiento con Agamenón en la asamblea. Aunque reciba un premio más bajo que otros, le resulta grato y seguirá esforzándose igual. Podemos deducir que encuentra la satisfacción en la propia lucha (I 166-168).

ἀτὰρ ἦν ποτε δασμὸς ἴκηται,  
σοὶ τὸ γέρας πολὺ μείζον, ἐγὼ δ' ὀλίγον τε φίλον τε  
ἔρχομ' ἔχων ἐπὶ νῆας, ἐπεὶ κε κάμω πολεμίζων<sup>283</sup>.

Usa también un estilo de liderazgo transaccional basado en el miedo al castigo. Ya vimos el temor que tiene Patroclo de enfadarse si no cumple sus órdenes. Hermes, tomando la forma de un escudero de Aquiles, muestra el mismo miedo a Aquiles, para rechazar las riquezas que le ofrece Príamo si le protege (XXIV 432-436).

τὸν δ' αὖτε προσέειπε διάκτορος ἀργεῖφόντης:  
πειρᾷ ἐμεῖο γεραιὲ νεωτέρου, οὐδέ με πείσεις,  
ὅς με κέλη σέο δῶρα παρὲξ Ἀχιλῆα δέχεσθαι.  
τὸν μὲν ἐγὼ δαίδοικα καὶ αἰδέομαι περὶ κῆρι  
συλεύειν, μή μοί τι κακὸν μετόπισθε γένηται<sup>284</sup>.

Como vemos, genera Aquiles en sus seguidores miedo, como un líder transaccional, y también admiración y respeto, como uno transformador.

### Áyax Telamonio, rey de Salamina

Homero asigna numerosos epítetos a Áyax. La mayoría se refieren, como vemos a continuación, a su poder físico y su resistencia. Le asigna también el de otros reyes, pastor o guía

<sup>282</sup> “Pero este hombre quiere estar por encima de todos los demás, a todos quiere dominar, sobre todos reinar, y en todos mandar; mas creo que alguno no le va a obedecer”.

<sup>283</sup> “Mas si llega el reparto, tu botín es mucho mayor, y yo, con un lote menudo, aunque grato, me voy a las naves, después de haberme agotado de combatir”.

<sup>284</sup> “Tientas, anciano, mi juventud; pero no me persuadirás con la invitación a aceptar regalos tuyos a ocultas de Aquiles. Le temo y me da vergüenza en el fondo del corazón defraudarle, no sea que luego me llegue algún mal”.

de pueblos. En dos ocasiones lo describe como un baluarte de los aqueos lo que muestra la importancia de su papel militar en la alianza griega.

VI 5, VII 211	baluarte de los aqueos	ἔρκος Ἀχαιῶν
VII 234, IX 640, XI 465	caudillo, señor de huestes	κοίρανος λαῶν
IX 619, X 112	comparable a un dios	ἀντίθεος
XV 249	valeroso en el grito de guerra	βοὴν ἀγαθός
IX 640, XI 465	descendiente de Zeus	διογενὲς
XVI 119	de intachable ánimo	θυμός ἀμύμων
IV 479, XV 674, XVII 166	magnanimo	μεγάθυμος
VII 211, XVII 360	monstruoso	πελώριος
X 110	veloz	ταχύς

#### I. Desempeño de funciones directivas

El puesto de Áyax en la alianza griega equivale al de un mando intermedio o un responsable de departamento de operaciones en una empresa. No se espera de él polivalencia, ya que está especializado en un área, en este caso, la primera línea de batalla. Tampoco debe desempeñar todas las funciones directivas, estratégica, ejecutiva y de liderazgo sino principalmente la tercera. Debe gestionar a las personas a su cargo de forma que se entreguen por completo a la consecución de la misión y la aplicación de los planes que han diseñado los líderes principales de la alianza.

Según estas características del puesto evaluaremos a continuación las competencias vinculadas a la gestión de personas en el campo de batalla y el apoyo a los líderes superiores en la gestión de la guerra. Dentro de cada grupo de competencias nos detendremos en aquellas de las que tenemos alguna acción del héroe o una opinión de sus compañeros o enemigos.

#### II. Competencias directivas<sup>285</sup>

##### a) Competencias estratégicas

###### *Visión de negocio*

Si consideramos las acciones relacionadas con su puesto de jefe militar, podemos evaluar su conocimiento y práctica del puesto como excelentes. Entiende a la perfección el sentido de su puesto y la relación del mismo con la consecución de la misión. Los epítetos con los que se le describe con más frecuencia resumen sus principales capacidades para el desempeño de esta función: *μεγάθυμος* y *κοίρανε λαῶν*.<sup>286</sup> Tiene un gran valor y sabe dirigir huestes.

En su primera aparición en el poema dentro del catálogo de las naves griegas, el poeta resume su valía diciendo que era el mejor guerrero después de Aquiles (II 768-769).

ἄνδρῶν αὖ μέγ' ἄριστος ἔην Τελαμώνιος Αἴας

<sup>285</sup> En la página 242 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

<sup>286</sup> De gran ánimo o valor y pastor de huestes.

ὄφρ' Ἀχιλεὺς μήνιεν.<sup>287</sup>

Helena, cuando describe a Príamo a los principales jefes griegos, resalta también su excelencia entre los griegos, es su baluarte. Con este símil combina el tamaño y su papel relevante en la defensa de sus aliados (III 225-229).

τὸ τρίτον αὖτ' Αἴαντα ἰδὼν ἐρέειν' ὃ γεραιός:  
τίς τὰρ ὄδ' ἄλλος Ἀχαιὸς ἀνὴρ ἡϋς τε μέγας τε  
ἔξοχος Ἀργείων κεφαλὴν τε καὶ εὐρέας ὦμους;  
τὸν δ' Ἑλένη τανύπεπλος ἀμείβετο δῖα γυναικῶν:  
οὗτος δ' Αἴας ἐστὶ πελώριος ἔρκος Ἀχαιῶν<sup>288</sup>.

Los griegos no tienen dudas sobre su supremacía en la batalla y cuando echan a suertes quién se ha de batir en duelo con Héctor todos rezan para que salga elegido Áyax por delante incluso de su propio rey Agamenón (VII 178-180).

"ὦδε δέ τις εἵπτεσκεν ἰδὼν εἰς οὐρανὸν εὐρύν:  
Ζεῦ πάτερ ἢ Αἴαντα λαχεῖν, ἢ Τυδέος υἱόν,  
ἢ αὐτὸν βασιλῆα πολυχρῦσοιο Μυκῆνης<sup>289</sup>.

En el combate está al mismo nivel que Héctor con el que queda igualado en el duelo singular. El troyano reconoce ante todos la excelencia de su oponente: es el mejor en fuerza y cordura (VII 287-290).

τὸν δ' αὖτε προσέειπε μέγας κορυθαίολος Ἴκτωρ:  
Αἴαν ἐπεὶ τοι δῶκε θεὸς μέγεθός τε βίην τε  
καὶ πινυτήν, περὶ δ' ἔγχει Ἀχαιῶν φέρτατός ἐσσι,  
νῦν μὲν παυσώμεσθα μάχης καὶ δηϊοτῆτος<sup>290</sup>.

### *Orientación interfuncional*

Como acabamos de comentar, el puesto de Áyax está especializado en el campo de batalla y se apoya en su fuerza física y su valor. La única variedad que presenta la tiene en lo relacionado con esta capacidad, puede luchar en el frente con diferentes armas e incluso con piedras y en el deporte destaca en el combate armado, la lucha y el lanzamiento de pesa.

La capacidad del héroe para desempeñar otras funciones más intelectuales es limitada. Aunque aparece mencionado entre los consejeros de Agamenón, no participa en la asamblea y, como veremos, sus argumentos en la negociación demuestran poca capacidad estratégica.

<sup>287</sup> "De los guerreros el mejor con mucho era Áyax Telamonio, mientras duró la cólera de Aquiles."

<sup>288</sup> "En tercer lugar, viendo a Áyax, interrogó el anciano: '¿Y quién es este otro aqueo, noble y alto, cuya cabeza y anchos hombros sobresalen entre los argivos?' Replicó Helena, de talar vestido, divina entre las mujeres: 'Ése es el monstruoso Áyax, baluarte de los aqueos.'"

<sup>289</sup> "Y así decía cada uno con la mirada puesta en el ancho cielo: '¡Zeus padre! ¡Que le toque a Áyax o al hijo de Tideo, o al propio rey de Micenas, rica en oro!'"

<sup>290</sup> "Díjole a su vez, el alto Héctor, de tremolante penacho: '¡Áyax! Ya que el dios te otorgó corpulencia, fuerza y cordura, y con la pica eres el más valioso de los aqueos, por el momento suspendamos hoy la lucha y la lid.'"

Destaca en habilidades oratorias, pero siempre en el fragor de la batallas para dar órdenes con decisión. Su influencia entonces no está basada tanto en sus habilidades de comunicación como en la urgencia de la situación y su prestigio como guerrero.

### *Negociación*

Forma parte del equipo negociador que Néstor elige para tratar de convencer a Aquiles de que vuelva a la batalla. Su intervención es la última y demuestra su falta de paciencia y su excesivo sentido práctico y de inmediatez. Posiblemente lo eligiera Néstor por su prestigio ante Aquiles. Sus habilidades guerreras eran apreciadas y esto podría facilitar cierta empatía por parte del héroe durante la negociación. Efectivamente es acogido con buena disposición por parte de Aquiles, pero no acompaña esta simpatía con el discurso adecuado. Estas cualidades lo alejan del perfil de negociador (IX 621-624).

ἴομεν: οὐ γάρ μοι δοκέει μύθοιο τελευτή  
τῇδ' ὅδ' ὦ κρανέεσθαι: ἀπαγγεῖλαι δὲ τάχιστα  
χρὴ μῦθον Δαναοῖσι καὶ οὐκ ἀγαθὸν περ ἑόντα  
οἳ που νῦν ἔσται ποτιδέγμενοι<sup>291</sup>.

Su falta de conexión con las motivaciones de Aquiles hace inviable cualquier acuerdo. Cree Áyax que todo el problema está en que le hayan quitado a su chica y por tanto debería darse por contento si a cambio le dan siete. No entiende otra lógica que la de la guerra con sus premios y castigos (IX 632-634).

σοὶ δ' ἄληκτόν τε κακόν τε  
θυμὸν ἐνὶ στήθεσσι θεοὶ θέσαν εἵνεκα κούρης  
οἷης: νῦν δέ τοι ἐπτά παρίσχομεν ἔξοχ' ἀρίστας,  
ἄλλὰ τε πόλλ' ἐπὶ τῇσι<sup>292</sup>.

En otro tipo de negociaciones como las normas del duelo contra Héctor, sigue el protocolo marcial y respeta el papel de cada uno sin discutir u opinar cuando no le corresponde. Ante la propuesta de dejar el combate en tablas por la llegada la noche deja la decisión en el promotor del duelo, Héctor (VII 283-286).

τὸν δ' ἀπαμειβόμενος προσέφη Τελαμώνιος Αἴας:  
Ἰδαιῖ "Ἐκτορα ταῦτα κελεύετε μυθήσασθαι:  
αὐτὸς γὰρ χάρμη προκαλέσσατο πάντας ἀρίστους.  
ἀρχέτω: αὐτὰρ ἐγὼ μάλα πείσομαι ἢ περ ἂν οὗτος<sup>293</sup>.

## b) Competencias de liderazgo

### *Comunicación*

<sup>291</sup> "¡Vámonos! Pues me parece que el objetivo de nuestra misión no se logrará con este viaje. Hay que comunicar cuanto antes esta decisión, aunque no sea nada favorable, a los dánaos, que sin duda ahora están sentados aguardando."

<sup>292</sup> "Pero a ti, incesante y maligna los dioses te han vuelto tu animosidad en el pecho ¡sólo por una muchacha! ¡Y ahora acabamos de ofrecerte siete excelentes, y otras muchas cosas, además de ella!"

<sup>293</sup> "Y en respuesta le dijo Áyax Telamonio: '¡Ideo! A Héctor ordenad que haga esa propuesta, pues él es quien ha desafiado a duelo a todos los paladines. Que él sea el primero y yo acataré lo que ése diga.'"

Hemos comentado anteriormente que sus capacidades de oratoria son principalmente marciales. Carente de la necesaria capacidad de empatía no puede influir de manera individual sino es con fórmulas genéricas de ánimo que apelan a la hombría y al valor guerrero (XV 733-734).

ὦ φίλοι ἥρωες Δαναοὶ θεράποντες Ἄρης  
ἀνέρες ἔστε φίλοι, μνήσασθε δὲ θούριδος ἀλκῆς<sup>294</sup>.

Cuando desarrolla algo más el discurso para dar algunos motivos para la lucha o una estrategia, también se queda en lugares comunes como luchar y luchar codo con codo (XV 509-510).

ἡμῖν δ' οὐ τις τοῦδε νόος καὶ μῆτις ἀμείνων  
ἢ αὐτοσχεδὴ μῖξαι χεῖράς τε μένος τε<sup>295</sup>.

Aunque pobres en su contenido, sin embargo, la autoridad con la que pronuncia estas palabras provoca un efecto inmediato en sus subordinados. Las guardan en sus ánimos y entran inmediatamente en acción (XV 565-566).

ὥς ἔφαθ', οἳ δὲ καὶ αὐτοὶ ἀλέξασθαι μενέαινον,  
ἐν θυμῷ δ' ἐβάλλοντο ἔπος<sup>296</sup>.

Hasta el propio Aquiles reconoce que es transparente al comunicar lo que siente, aunque no lo comparte. (IX 639-641).

τὸν δ' ἀπαμειβόμενος προσέφη πόδας ὠκὺς Ἀχιλλεύς:  
Αἴαν διογενὲς Τελαμώνιε κοίρανε λαῶν  
πάντ' αἵ μοι κατὰ θυμὸν εἰσαο μῆθησασθαι<sup>297</sup>.

Podemos resumir la valoración diciendo que su habilidad de comunicación se basa más en su propia autoridad y en la claridad de los mensajes que en la estrategia de influencia o en el desarrollo de los contenidos.

#### *Dirección de personas*

La mejor prueba de la calidad de Áyax como gestor personas es la que nos da el propio Agamenón al revisar las tropas. Mientras que a la mayoría de los líderes les da instrucciones de cómo comportarse en la batalla, a los dos Áyax no cree que sea necesario decirles nada. Son para él los mejores jefes de tropas (IV 285-287).

Αἴαντ' Ἀργείων ἡγήτορε χαλκοχιτώνων,  
σφῶϊ μέν: οὐ γὰρ ἔοικ' ὀτρυνέμεν: οὐ τι κελεύω:  
αὐτῷ γὰρ μάλα λαὸν ἀνώγετον ἴφι μάχεσθαι<sup>298</sup>.

<sup>294</sup> “¡Amigos, héroes dánaos, escuderos de Ares! ¡Sed hombres, amigos, y recordad vuestro impetuoso coraje!”

<sup>295</sup> “Para nosotros no hay ningún plan ni proyecto mejor que éste: trabar en el cuerpo a cuerpo nuestras manos y nuestra furia.”

<sup>296</sup> “Así hablo, y ellos ya ardían en deseos de rechazarlos, y metieron en su ánimo estas palabras.

<sup>297</sup> “Y en respuesta le dijo Aquiles, el de los pies ligeros: ‘¡Áyax Telamonio descendiente de Zeus, jefe de huestes! Todo me parece que lo has dicho conforme a lo que sientes.’”

<sup>298</sup> “¡Ayantes, príncipes de los argivos, de bronceas túnicas! A vosotros dos, como no procede instaros, nada os ordeno; pues por cuenta propia mandáis la hueste luchar con vigor.”



En efecto, vemos que Áyax, en la mayoría de sus apariciones antes de una batalla, estimula a su tropa, no solo con la palabra, sino sobre todo con el ejemplo. Él es siempre el primero en demostrar el valor y el esfuerzo que pide a los demás (XVII 116-117).

τὸν δὲ μάλ' αἴψ' ἐνόησε μάχης ἐπ' ἀριστερὰ πάσης  
θαρσύνονθ' ἐτάρους καὶ ἐποτρύνοντα μάχεσθαι<sup>299</sup>.

Además del estímulo genérico que vimos antes también daba órdenes múltiples y concretas según la situación (XVII 356-359).

Αἴας γὰρ μάλα πάντας ἐπώχετο πολλὰ κελεύων:  
οὔτέ τιν' ἐξοπίσω νεκροῦ χάζεσθαι ἀνώγει  
οὔτέ τινα προμάχεσθαι Ἀχαιῶν ἔξοχον ἄλλων,  
ἀλλὰ μάλ' ἀμφ' αὐτῷ βεβάμεν, σχεδόθεν δὲ μάχεσθαι<sup>300</sup>.

También en situaciones desesperadas, como la lucha en torno a las naves, rodeado de enemigos, se desplaza para llegar a cada uno (XV 685-688).

ὥς Αἴας ἐπὶ πολλὰ θοάων ἴκρια νηῶν  
φοῖτα μακρὰ βιβάς, φωνὴ δέ οἱ αἰθέρ' ἴκανε,  
αἰεὶ δὲ σμερδνὸν βοόων Δαναοῖσι κέλευε  
νηυσὶ τε καὶ κλισίῃσιν ἀμυνέμεν<sup>301</sup>.

Es importante destacar su capacidad para discriminar dentro del equipo los diferentes perfiles de colaborador y personalizar la correspondiente motivación (XII 265-268).

ἀμφοτέρω δ' Αἴαντε κελευτιόωντ' ἐπὶ πύργων  
πάντοσε φοιτήτην μένος ὀτρύνοντες Ἀχαιῶν.  
ἄλλον μείλιχίους, ἄλλον στερεοῖς ἐπέεσσι  
νείκεον, ὃν τινα πάγχυ μάχης μεθιέντα ἴδοιεν<sup>302</sup>.

En otras ocasiones, como los líderes ejemplares, mostraba junto a los demás jefes el camino y el comportamiento que seguir (V 519-521).

τοὺς δ' Αἴαντε δύω καὶ Ὀδυσσεὺς καὶ Διομήδης  
ὄτρυνον Δαναοὺς πολεμιζέμεν: οἳ δὲ καὶ αὐτοὶ  
οὔτε βίας Τρώων ὑπεδείδισαν οὔτε ἰωκὰς<sup>303</sup>.

<sup>299</sup> “Al instante lo distinguió a la izquierda de toda la batalla, animando a sus compañeros y estimulándolos a la lucha.”

<sup>300</sup> “Áyax recorría todos los puestos, multiplicando órdenes; mandaba que nadie se replegara por detrás del cadáver y que nadie se destacara a luchar delante de los aqueos, sino que lucharan de cerca, plantados en torno al cadáver.”

<sup>301</sup> “Así Áyax recorría muchas cubiertas de las veloces naves a grandes zancadas de acá para allá. Su voz llegaba al éter y con espantables y persistentes gritos ordenaba a los dánaos defender las naves y las tiendas.”

<sup>302</sup> “Los dos Ayantes daban continuas órdenes y sobre las torres iban y venían por doquier, estimulando la furia de los aqueos: a uno con lisonjeras palabras y a otro con rudeza recriminaban, cada vez que veían a uno flojear demasiado en la lucha.”

<sup>303</sup> “Los dos Ayantes, Ulises y Diomedes instaban a los dánaos a combatir, y tampoco ellos mismos se arredraron ante la agresión y el ataque de los troyanos.”

*Trabajo en equipo*

Como acabamos de leer, Áyax se integra plenamente en su equipo como uno más en el esfuerzo y refuerza sus órdenes con su comportamiento ejemplar. Este sentido de igualdad dentro del equipo y la necesidad de actuar unidos la describe a la perfección en una de sus exhortaciones a sus seguidores a los que llama amigos (XII 269-271).

ὦ φίλοι Ἀργείων ὅς τ' ἔξοχος ὅς τε μεσῆεις  
ὅς τε χειρότερος, ἐπεὶ οὐ πῶ πάντες ὅμοιοι  
ἄνδρες ἐν πολέμῳ, νῦν ἔπλετο ἔργον ἅπασι<sup>304</sup>.

También les insta a protegerse y respetarse unos a otros durante la batalla, como él hará tantas veces cada vez que le llamen pidiendo ayuda (XV 560-564).

Ἀργείους δ' ὄτρυνε μέγας Τελαμώνιος Αἴας:  
ὦ φίλοι ἄνδρες ἔστε, καὶ αἰδῶ θέσθ' ἐνὶ θυμῷ,  
ἀλλήλους τ' αἰδεῖσθε κατὰ κρατερὰς ὑσμίνας.  
αἰδομένων δ' ἀνδρῶν πλέονες σοοὶ ἢ ἐπέφανται:  
φευγόντων δ' οὔτ' ἄρ κλέος ὄρνυται οὔτε τις ἀλκή<sup>305</sup>.

## c) Competencias de eficacia personal

*Proactividad*

Ya hemos desarrollado anteriormente numerosas pruebas de la iniciativa demostrada por Áyax ante sus compañeros y seguidores. Apenas recibe órdenes de los demás jefes, sino que él mismo organiza y dirige sus acciones (VI 5-6).

Αἴας δὲ πρῶτος Τελαμώνιος ἔρκος Ἀχαιῶν  
Τρώων ῥῆξε φάλαγγα, φόως δ' ἐτάροισιν ἔθηκεν<sup>306</sup>.

También da señales de confianza y optimismo antes de abordar un nuevo combate. Lo vemos con claridad en los momentos previos a su duelo con Héctor. Se alegra de haber ganado el sorteo y ser elegido entre todos los voluntarios y confía en su victoria (VII 189-192).

γνῶ δὲ κλήρου σῆμα ἰδὼν, γήθησε δὲ θυμῷ.  
τὸν μὲν πὰρ πόδ' ἐὼν χαμάδις βάλε φώνησέν τε:  
ὦ φίλοι ἦτοι κλῆρος ἐμός, χαίρω δὲ καὶ αὐτὸς  
θυμῷ, ἐπεὶ δοκέω νικησέμεν Ἑκτορα δῖον<sup>307</sup>.

<sup>304</sup> “¡Amigos! Para todos los argivos, el eminente, el mediano y el peor -porque no todos los hombres somos iguales en el combate-, para todos hay ahora trabajo.”

<sup>305</sup> “El gran Áyax Telamonio instaba a los argivos: ‘¡Amigos, sed hombres y tened vergüenza en vuestro ánimo! Teneos respeto mutuo en las esforzadas batallas: de los que se respetan, más se salvan que sufren la muerte; y de los que huyen ni se alza la gloria ni ningún auxilio.’”

<sup>306</sup> “Áyax Telamonio, baluarte de los aqueos, fue el primero en romper el batallón troyano y aportar una luz a sus compañeros.”

<sup>307</sup> “La vio, reconoció la marca de su suerte y se alegró su ánimo. Entonces la tiró al suelo junto a su pie y exclamó: ‘¡Amigos! Ciertamente es mi suerte, y también yo me gozo en el ánimo, pues creo que voy a vencer al divino Héctor.’”

Demuestra después que realmente siente esa alegría al entrar sonriendo en el combate (VII 211-212).

τοῖος ἄρ' Αἴας ὥρτο πελώριος ἔρκος Ἀχαιῶν  
μειδιῶν βλοσυροῖσι προσώπασι<sup>308</sup>.

### *Gestión personal*

Sobre su preocupación sobre la gestión del tiempo ya hemos visto un ejemplo en el cierre de la negociación con Aquiles. Considera que la gestión está ya perdida y cree más importante volver al campamento e informar a los demás del resultado.

La gestión del estrés es tal vez su principal fortaleza. Resiste en el combate hasta poner su vida en serio peligro. Su valentía además no se basa en la imprudencia o la insensatez. Él mismo se gloria, antes del duelo con Héctor, de ser valiente e inteligente. Sobre esto último solo puede dar el argumento de su lugar de nacimiento (VII 197-199).

οὐ γάρ τίς με βίη γε ἐκὼν ἀέκοντα δίηται  
οὐδέ τι ἰδρεΐη, ἐπεὶ οὐδ' ἐμὲ νήϊδά γ' οὕτως  
ἔλπομαι ἐν Σαλαμῖνι γενέσθαι τε τραφέμεν τε<sup>309</sup>.

Sus compañeros lo saben bien, y uno de ellos, Eurípilo, anima a sacarle, prácticamente contra su voluntad, del combate (XI 586-589).

ὦ φίλοι Ἀργείων ἡγήτορες ἡδὲ μέδοντες  
στῆτ' ἐλελιχθέντες καὶ ἀμύνετε νηλεῆς ἦμαρ  
Αἴανθ', ὃς βελέεσσι βιάζεται, οὐδέ ἔφημι  
φεύξεσθ' ἐκ πολέμοιο δυσηχέος<sup>310</sup>.

Una de las escenas de mayor emoción dentro del poema la protagoniza Áyax durante el ataque de los troyanos a las naves griegas. Héctor y los suyos tratan de prender fuego a una de ellas y él, solo, desde la cubierta rechaza todos los ataques devolviendo las antorchas. Solo se pone a cubierto cuando comprueba que es evidente el apoyo de Zeus a los troyanos. Debían comenzar a arder las naves para provocar la compasión de Aquiles y su orden a Patroclo de entrar en combate en su nombre (XVI 107-111).

οὐδὲ δύναντο  
ἀμφ' αὐτῷ πελεμίξαι ἐρείδοντες βελέεσσιν.  
αἰεὶ δ' ἀργαλέω ἔχετ' ἄσθματι, καὶ δὲ οἱ ἰδρῶς  
πάντοθεν ἐκ μελέων πολὺς ἔρρεεν, οὐδέ πη εἶχεν  
ἀμπνεῦσαι: πάντῃ δὲ κακὸν κακῷ ἐστήρικτο<sup>311</sup>.

<sup>308</sup> “Así partió el monstruoso Áyax, baluarte de los aqueos, sonriendo con feroz rostro.”

<sup>309</sup> “Pues no hay quien adrede me ponga en fuga contra mi voluntad ni por la fuerza ni por la maña. Y tampoco tan ignorante espero ser, porque he nacido y me he criado en Salamina.”

<sup>310</sup> “¡Amigos, de los argivos príncipes y caudillos! ¡Revolveos y deteneos! ¡Apartad del despiadado día a Áyax, violentado por los dardos! Estoy seguro de que no huiré del entristecedor combate.”

<sup>311</sup> “Mas no podían hacer que se tambalease a los lados bajo el peso de los dardos. Con fatigoso e incesante sofoco respiraba, el sudor le fluía a chorros de los miembros por todos los lados, y no hallaba resuello: por doquier se amontonaba desgracia sobre desgracia.”

*Acción personal*

Los únicos momentos de indecisión son consecuencia de la intervención de Zeus. El dios, convencido de que Áyax nunca retrocederá en el combate, le infunde miedo ante el avance de Héctor (XI 543-544).

Ζεὺς δὲ πατὴρ Αἴανθ' ὑψίζυγος ἐν φόβον ὥρσε:  
στῆ δὲ ταφών, ὅπιθεν δὲ σάκος βάλεν ἐπταβόειο<sup>312</sup>.

Sin embargo, el efecto de Zeus no es tan potente como para hacerle olvidar por completo su coraje y en su huida se muestra indeciso (XI 565-567).

Αἴας δ' ἄλλοτε μὲν μνησάσκετο θούριδος ἀλκῆς  
αὖτις ὑποστρεφθεῖς, καὶ ἐρητύσασκε φάλαγγας  
Τρώων ἱπποδάμων: ὅτε δὲ τρωπάσκετο φεύγειν<sup>313</sup>.

Vuelve a mostrar la misma indecisión mientras defiende el cuerpo de Patroclo junto a Menelao. Duda si tiene más importancia el cuerpo ya muerto de Patroclo o su propia vida y la de Menelao que aún pueden aportar gran ayuda al resto de los griegos. Parece aplicar la inteligencia de Salamina de la que hablaba antes (XVII 240-244).

οὐ τίς τόνον νέκυος περιδείδια Πατρόκλοιο,  
ὅς κε τάχα Τρώων κορέει κύνας ἢ δ' οἰωνούς,  
ὅσσον ἐμῇ κεφαλῇ περιδείδια μή τι πάθησι,  
καὶ σῆ, ἐπεὶ πολέμοιο νέφος περὶ πάντα καλύπτει  
Ἔκτωρ, ἡμῖν δ' αὖτ' ἀναφαίνεται αἰπὺς ὄλεθρος<sup>314</sup>.

## III. Perfil de liderazgo: Transaccional

Resulta complicado concretar cuál sería el perfil de liderazgo dominante en Áyax. Sus exhortaciones al ejército son tan formularios que no podemos definir con seguridad cuál es la motivación en la que apoya su gestión de personas. Combina los castigos con las apelaciones al honor y a la hombría. No entiende que Aquiles no se dé por satisfecho con la crecida riqueza que le ofrecen y él mismo hace las cosas porque considera que es lo propio en un soldado. No menciona la misión que les trae a todos a Troya, ni el bien que puedan generar al conjunto de los griegos. Considerando todo esto pensamos que el perfil dominante es el transaccional, lidera a los demás por el premio que obtener y por el reconocimiento al trabajo bien hecho. Este trabajo no se basa en la aptitud para realizarlo sino más bien en la obligación. Es decir, podríamos resumir su argumento como “debes hacerlo porque es tu trabajo y, si no lo haces, atente a las consecuencias”.

<sup>312</sup> “Zeus padre, de sublime trono, infundió miedo a Áyax, que se detuvo atónito y echó atrás el escudo, de siete pieles.”

<sup>313</sup> “Áyax unas veces se acordaba del impetuoso coraje, y se revolvía y contenía los batallones de los troyanos, domadores de caballos, y otras veces tornaba a huir.”

<sup>314</sup> “El miedo que tengo no es tanto por el cadáver de Patroclo, que quizá sacie a los perros y aves rapaces de los troyanos, como por tu cabeza y la mía, por miedo a que nos pase algo, pues nos envuelve por doquier la nube del combate que es Héctor y ante nosotros se abre el abismo de la ruina.”

### Diomedes, rey de Argos

Uno de los guerreros más completos de la alianza griega. El epíteto más frecuente es el referido a la influencia de su grito en el campo de batalla. Además de a la fuerza sonora de dicho grito entendemos que el autor se refiere a su poder de influencia en la motivación de sus compañeros. Destaca también su fuerza, su poder en la batalla. De nuevo muy posiblemente con un doble sentido físico y emocional.

#### I. Desempeño de funciones directivas

Por su carácter de mando intermedio no podemos evaluar con detalle cada una de sus funciones directivas. Destaca especialmente en la claridad y la coherencia en el cumplimiento de su misión personal que aparece muy claramente definida desde la primera escena. Quiere superar como guerrero a su padre y quiere además que esto sea evidente a los ojos, no solo de los hombres, sino también de los dioses. Esta gloria será su principal motivación. Seguramente ya la traía en su interior al unirse a la empresa, pero se ve exaltada por el aparente desprecio de Agamenón. Como ya comentamos anteriormente al evaluar el perfil de Agamenón, este, en su revista de las tropas, le recrimina una aparente cobardía y le considera por debajo de su padre. Según el rey, lo supera en la asamblea, pero no en la lucha (IV 399-400).

τὸν υἱὸν  
γείνατο εἴο χέρεια μάχη, ἀγορῇ δέ τ' ἀμείνω<sup>315</sup>.

Como veremos, Diomedes demostrará que es excelente también en la lucha. Tenemos por tanto ante nosotros a un líder polivalente que destaca en las dos funciones principales, gobernar en la asamblea y luchar en la guerra. Esta excelencia en ambas capacidades es similar a la que demuestra, en el bando contrario, Eneas. También a él lo supera Diomedes en el combate y solo puede salvar su vida por la intervención de su madre divina.

A estas virtudes se une un respeto a la autoridad del rey. Inicialmente no se atreve a responder a las acusaciones de cobardía. Según logra demostrar sus capacidades en el combate, crece su confianza y se atreve a retar incluso a los dioses, a los que considera enemigos que batir mientras apoyen a los troyanos. Cegado por alcanzar su misión de superar a su padre, se llega a considerar igual a los inmortales y debe ser Apolo quien le recuerde su mortalidad (V 440-444).

φράζεο Τυδείδῃ καὶ χάζεο, μηδὲ θεοῖσιν  
ἴσ' ἔθελε φρονέειν, ἐπεὶ οὐ ποτε φῦλον ὁμοῖον  
ἀθανάτων τε θεῶν χαμαὶ ἐρχομένων τ' ἀνθρώπων.  
ὥς φάτο, Τυδείδης δ' ἀνεχάζετο τυτθὸν ὀπίσσω.  
μῆνιν ἀλευάμενος ἑκατηβόλου Ἀπόλλωνος<sup>316</sup>.

#### II. Competencias directivas<sup>317</sup>

##### a) Competencias de estrategia

<sup>315</sup> “Sin embargo, el hijo que engendró es peor que él en la lucha, aunque sea mejor en la asamblea”.

<sup>316</sup> “¡Reflexiona, Tidida, y replégate! No pretendas tener designios iguales a los dioses, nunca se parecerán la raza de los dioses inmortales y la de los hombres, que andan a ras de suelo’. Así habló, y el Tidida retrocedió un poco hacia atrás, para esquivar la cólera del flechador Apolo”.

<sup>317</sup> En la página 243 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

*Conocimiento del negocio*

Destaca Diomedes como uno de los más expertos en la guerra. Es excelente tanto en la batalla como en misiones especiales o en el consejo. Como reconocimiento de estas cualidades tenemos la opinión que tiene de él uno de los hermanos de Héctor, Heleno. Para él, Diomedes supera incluso al propio Aquiles (VI 99-101).

οὐδ' Ἀχιλλῆά ποθ' ὥδέ γ' ἐδείδιμεν ὄρχαμον ἀνδρῶν,  
ὄν πέρ φασι θεῆς ἐξέμμεναι: ἀλλ' ὅδε λίην 100  
μαίνεται, οὐδέ τίς οἱ δύνатаι μένος ἰσοφαρίζειν<sup>318</sup>.

*Orientación interfuncional*

Además de su destreza en el combate destaca también su importancia en el consejo. Para valorar su evolución en las funciones de gobierno, destacamos su participación en una de las asambleas de los griegos. Cuando en el canto séptimo reciben una nueva propuesta de paz de los troyanos, es el primero en intervenir para rechazarla. Lo hace antes incluso que Agamenón y recibe la aclamación de todos, incluido el rey (VII 400-40).

μήτ' ἄρ τις νῦν κτήματ' Ἀλεξάνδροιο δεχέσθω  
μήθ' Ἑλένην: γνωτὸν δὲ καὶ ὅς μάλα νήπιός ἐστιν  
ὥς ἤδη Τρῳέσσιν ὀλέθρου πείρατ' ἐφήπται.  
ὥς ἔφαθ', οἳ δ' ἄρα πάντες ἐπίαχον υἷες Ἀχαιῶν  
μῦθον ἀγασσάμενοι Διομήδεος ἵπποδάμοιο<sup>319</sup>.

Cada vez más crecido en la asamblea por sus éxitos en el combate, ya no duda en criticar abiertamente a Agamenón por su falta de coraje. Solo cuando ha demostrado abiertamente a todos sus capacidades y valentía en la lucha, se atreve a dar lecciones al rey. Devuelve así al rey la acusación que le hizo en su revista a las tropas y confirma su misión de demostrar ser el mejor de su estirpe (IX 32-39).

Ἀτρεΐδῃ σοὶ πρῶτα μαχήσομαι ἀφραδέοντι,  
ἧ θέμις ἐστὶν ἄναξ ἀγορῆ: σὺ δὲ μή τι χολωθῆς.  
ἀλκὴν μὲν μοι πρῶτον ὀνειδίσας ἐν Δαναοῖσι  
φὰς ἔμεν ἀπτόλεμον καὶ ἀνάλκιδα: ταῦτα δὲ πάντα  
ἴσας Ἀργείων ἡμὲν νέοι ἡδὲ γέροντες.  
σοὶ δὲ διάνδιχα δῶκε Κρόνου πάϊς ἀγκυλομήτεω:  
σκήπτρῳ μὲν τοι δῶκε τετιμῆσθαι περὶ πάντων,  
ἀλκὴν δ' οὗ τοι δῶκεν, ὃ τε κράτος ἐστὶ μέγιστον<sup>320</sup>.

<sup>318</sup> “Nunca tuvimos tanto miedo ni de Aquiles, comandante de hombres, que afirman que ha nacido de una diosa. Mas éste en el colmo de su furor se halla y nadie puede rivalizar con él en furia”.

<sup>319</sup> “Ni las riquezas de parte de Alejandro acepte ahora nadie ni a Helena. Sabido es, incluso para el muy insensato, que sobre los troyanos ya se ciernen los cabos de su perdición”. Así habló, y todos los hijos de los aqueos aclamaron con admiración el consejo de Diomedes, domador de caballos”.

<sup>320</sup> “¡Atrida! A ti, ante todo, me opondré por tu insensatez: eso, soberano, es legal en la asamblea. Y tú no te irrites. Tú fuiste el primero en injuriar mi coraje entre los dánaos cuando dijiste que era inútil para el combate y cobarde; todo eso lo saben los argivos, tanto jóvenes como viejos. De dos cosas sólo una te ha dado el hijo del taimado Crono: con el cetro te ha otorgado ser honrado por encima de todos, pero no te ha otorgado el coraje, y eso es el poder supremo”.

Solo la experiencia de Néstor en la asamblea le hará cesar en sus acusaciones al rey, aunque para ello sea necesario que le confirmen su superioridad y dejarle así satisfecho. En sus nuevas intervenciones en la asamblea, en sus críticas, no se muestra tan agresivo, sino que evoluciona hacia un papel de consejero como el que desempeña Néstor. Desde esta posición da instrucciones a Agamenón después de la fracasada negociación con Aquiles. Debe olvidarse de él, volver a confiar en sus propias fuerzas y animar él mismo a su ejército. Destacamos el epíteto con el que le define Homero en estos versos: ἵπποδάμος<sup>321</sup>. Junto a “conductor de carros”, es el que se aplica en otras ocasiones a otros héroes que desempeñan funciones de consejero como Néstor o Fénix. Vemos entonces al joven Diomedes desempeñar un papel reservado habitualmente a los ancianos (IX 707-711).

αὐτὰρ ἐπεὶ κε φανῇ καλὴ ῥοδοδάκτυλος Ἥως,  
καρπαλίμως πρὸ νεῶν ἐχέμεν λαόν τε καὶ ἵππους  
ὀτρύνων, καὶ δ' αὐτὸς ἐνὶ πρώτοισι μάχεσθαι.  
ὥς ἔφαθ', οἳ δ' ἄρα πάντες ἐπήνησαν βασιλῆες  
μῦθον ἀγασσάμενοι Διομήδεος ἵπποδάμοιο<sup>322</sup>.

Como prueba definitiva de la combinación de su capacidad de influencia en la asamblea y en el frente, tenemos su propuesta a los reyes heridos. En vez de permanecer en las naves para discutir o lamentar su suerte, les propone acudir todos al frente. En vez de luchar en la primera línea, permanecerán seguros en segundo plano para motivar a sus huestes con su presencia y consejos. Desde esa posición, unidos, podrán alentar a las tropas. Este liderazgo de proximidad que comparte el esfuerzo de los seguidores es, como dice el mismo Diomedes, una obligación. Ha llegado Diomedes a la cima de su poder de influencia no solo entre los soldados sino en la asamblea. Agamenón, que al comienzo le reprochaba su aparente cobardía, le sigue ahora con los demás reyes (XIV 128-134).

δεῦτ' ἴομεν πόλεμον δὲ καὶ οὐτάμενοί περ ἀνάγκη.  
ἔνθα δ' ἔπειτ' αὐτοὶ μὲν ἐχώμεθα δηϊότητος  
ἐκ βελέων, μή πού τις ἐφ' ἔλκεϊ ἔλκος ἄρηται:  
ἄλλους δ' ὀτρύνοντες ἐνήσομεν, οἳ τὸ πάρος περ  
θυμῷ ἦρα φέροντες ἀφεστᾶσ' οὐδὲ μάχονται.  
ὥς ἔφαθ', οἳ δ' ἄρα τοῦ μάλα μὲν κλύον ἡδὲ πίθοντο:  
βὰν δ' ἴμεν, ἦρχε δ' ἄρα σφιν ἄναξ ἀνδρῶν Ἀγαμέμνων<sup>323</sup>.

Hemos valorado su excelencia en la asamblea y en la batalla. Para terminar de resaltar su polivalencia abordamos ahora también sus habilidades en la gestión de proyectos especiales. Cuando los griegos deciden organizar una misión de espionaje se presenta el primero para liderarla. Demuestra entonces otra habilidad crítica del buen líder, la selección de los mejores. Aunque había sido testigo en el canto octavo (VIII 90-98) de la cobardía de Ulises en la batalla,

<sup>321</sup> Domador de caballos.

<sup>322</sup> “En cuanto aparezca la bella Aurora, de rosados dedos, forma en seguida ante las naves a la hueste y los caballos, aréngalos, y tú mismo lucha entre los primeros.” Así habló, y todos los reyes lo aprobaron, admirados de la propuesta de Diomedes, domador de caballos”.

<sup>323</sup> “Ea, vayamos al combate, aun heridos: es nuestra obligación. Una vez allí, mantengámonos apartados de la liza, al abrigo de los proyectiles, para no ganar herida sobre herida; pero estimulemos a los demás y hagamos incorporarse a los que por dar pábulo a su ira se han apartado y no están luchando”. Así habló, y le oyeron con gusto y le obedecieron. Y echaron a andar con Agamenón, soberano de hombres, en cabeza”.

lo elige como compañero porque sabe que, en estas misiones furtivas, destaca por encima de los demás. No es tan solo necesario conocer las capacidades de los compañeros, sino, sobre todo, saber ubicarles en el puesto más adecuado en cada momento. En breves palabras describe a la perfección las principales fortalezas de Ulises para esa misión: prudente corazón y arrogante ánimo (X 242-245).

εἰ μὲν δὴ ἔταρόν γε κελεύετε μ' αὐτὸν ἐλέσθαι,  
πῶς ἂν ἔπειτ' Ὀδυσῆος ἐγὼ θείοιο λαθοίμην,  
οὐ πέρι μὲν πρόφρων κραδίη καὶ θυμὸς ἀγήνωρ  
ἐν πάντεσσι πόνοισι, φιλεῖ δέ ἐ Παλλὰς Ἀθήνη<sup>324</sup>.

#### b) Competencias de liderazgo

##### *Trabajo en equipo*

Un buen ejemplo de su compañerismo y humanidad es el hecho de que, mientras que todos los reyes huyen ante el embate de los troyanos, él se queda y arriesga su vida para ayudar a Néstor, que ha perdido uno de los caballos de su carro. Rescatado Néstor, en el mismo carro ambos regresan solos al combate para enfrentarse a Héctor. Solo decide volver a las naves ante los reiterados avisos de Zeus, que hace caer un rayo frente a su carro, y la insistencia de Néstor. En su camino a las naves su mayor preocupación es que Héctor presuma entre los troyanos de haber provocado su huida. Esto le impedirá alcanzar la gloria de demostrar a todos que nunca se mostró cobarde y superó en todo a su padre (VIII 145-150).

τὸν δ' ἡμείβετ' ἔπειτα βοὴν ἀγαθὸς Διομήδης:  
ναὶ δὴ ταῦτά γε πάντα γέρον κατὰ μοῖραν ἔειπες:  
ἀλλὰ τόδ' αἰνὸν ἄχος κραδίην καὶ θυμὸν ἰκάνει:  
Ἔκτωρ γάρ ποτε φήσει ἐνὶ Τρώεσσ' ἀγορεύων:  
Τυδείδης ὑπ' ἐμεῖο φοβεύμενος ἵκετο νῆας.  
ὥς ποτ' ἀπειλήσει: τότε μοι χάνοι εὐρεῖα χθών<sup>325</sup>.

#### c) Competencias de eficacia personal

##### *Proactividad*

Aunque esta es puesta en duda al principio por Agamenón se demuestra de sobra tan pronto como entra en la batalla. Incluso cuando es herido por una flecha de Pándaro en los primeros enfrentamientos, pide, con cortesía, que se la arranquen con rapidez del hombro para reincorporarse de inmediato a la batalla (V 109-110).

ὄρσο πέπον Καπανηϊάδη, καταβήσσο δίφρου,  
ὄφρά μοι ἐξ ὤμοιο ἐρύσσης πικρὸν ὄϊστόν<sup>326</sup>.

<sup>324</sup> “Si me ordenáis que sea yo quien escoja compañero, ¿cómo entonces podría olvidarme del divino Ulises, cuyo prudente corazón y arrogante ánimo sobresale en todos los trabajos, y a quien ama Palas Atenea?”.

<sup>325</sup> “Sí que es, anciano, oportuno cuanto has dicho. Pero una atroz aflicción me ha invadido el corazón y el ánimo, pues algún día Héctor afirmará en la asamblea de los troyanos: “¡El Tidida llegó hasta las naves huyendo de mí!”.

<sup>326</sup> “¡Adelante, tierno amigo Capaneida! Baja del carro y arráncame del hombro la amarga flecha”.



*Gestión personal*

Aunque haya sido herido mantiene la atención con firme decisión en todo momento y no hace caso del consejo cobarde de su compañero de carro Esténelo. No admite la opción de huir por temor ante la furia que demuestran Eneas y Pándaro mientras se dirigen hacia él. Debe cumplir su misión y recuerda a su compañero que su estirpe no es de cobardes. Además, dentro de esa estirpe, él quiere demostrar que es el mejor (V 252-254).

μή τι φόβον δ' ἀγόρευ', ἐπεὶ οὐδὲ σὲ πεισέμεν οἶω.  
οὐ γάρ μοι γενναῖον ἀλυσκάζοντι μάχεσθαι  
οὐδὲ καταπτώσσειν: ἔτι μοι μένος ἔμπεδόν ἐστιν<sup>327</sup>.

*Acción personal*

Esta decisión en el cumplimiento de su misión y el optimismo confiado en sus fuerzas no llegan a cegarle, ni le impiden aceptar consejos de los demás y aprender de sus errores. Demuestra, cuando la situación lo requiere, unas altas dosis de prudencia y autocontrol, propios de un líder excelente. Amonestado por Apolo, deja de enfrentarse a los dioses y además recomienda más tarde a sus compañeros que hagan lo mismo, al ver acercarse a Héctor apoyado por Ares en su mismo carro (V 605-606).

ἀλλὰ πρὸς Τρῶας τετραμμένοι αἰὲν ὀπίσσω  
εἵκετε, μηδὲ θεοῖς μενεαινέμεν Ἴφι μάχεσθαι<sup>328</sup>.

Como prueba de su inteligencia emocional y su integridad, tenemos el episodio de su encuentro con Glauco. Impresionado por su valor, le pregunta quién es y descubren ambos que sus familias se conocieron y hospedaron. Estos lazos previos le impiden ahora luchar contra él y terminan estrechándose la mano (VI 224-226).

τὸ νῦν σοὶ μὲν ἐγὼ ξεῖνος φίλος Ἄργεϊ μέσσω  
εἰμὶ, σὺ δ' ἐν Λυκίῃ ὅτε κεν τῶν δῆμον ἴκωμαι.  
ἔγχεα δ' ἀλλήλων ἀλεώμεθα καὶ δι' ὀμίλου<sup>329</sup>.

*Integridad*

La piedad y el compañerismo que había demostrado anteriormente con Glauco y con Néstor desaparecen ante los enemigos. Lo reemplaza un frío y cruel sentido práctico de la guerra. Después de interrogar al troyano Dolón, que también realizaba una misión de espionaje, lo mata indefenso sin atender a sus súplicas. No se puede permitir dejar un enemigo vivo que después se pueda reincorporar a la lucha (X 446-448).

τὸν δ' ἄρ' ὑπόδρα ἰδὼν προσέφη κρατερὸς Διομήδης:  
μή δή μοι φύξιν γε Δόλων ἐμβάλλεο θυμῷ:  
ἐσθλά περ ἀγγείλας, ἐπεὶ ἴκεο χεῖρας ἐς ἅμας<sup>330</sup>.

<sup>327</sup> “No menciones la huida, porque no creo que me persuadas. No es propio de mi estirpe batirse en retirada ni amedrentarse. Aún mi furia permanece incommovible”.

<sup>328</sup> “Ea, vueltos de cara a los troyanos, poco a poco hacia atrás retroceded y no pretendáis luchar con los dioses a viva fuerza”.

<sup>329</sup> “Por eso ahora yo soy huésped tuyo en pleno Argos, y tú lo eres mío en Licia para cuando vaya al país de los tuyos. Evitemos nuestras picas aquí y a través de la multitud”.

<sup>330</sup> “Mirándolo con torva faz, replicó el esforzado Diomedes: ‘Dolón, no te hagas ilusiones conmigo de que vas a huir tras caer en nuestras manos, aunque tus noticias son útiles’”.

### III. Perfil de liderazgo: Transformador

Aunque no tengamos muchas evidencias de sus cualidades como gestor de equipos, por su empeño en demostrar siempre ser el mejor y su dependencia del reconocimiento de los demás, consideramos a Diomedes un líder transformador. Además, su excelencia en el arte de la guerra lo convierte en un modelo para los demás soldados. Su crueldad con el enemigo y la arrogancia con la que se muestra ante los dioses hacen difícil que pueda comportarse como un líder trascendente.

El perfil de Diomedes es, como hemos visto, uno de los más completos del bando griego por su excelencia en diferentes ámbitos. Evoluciona desde el perfil de súbdito respetuoso de su rey hacia el de un líder influyente en la asamblea y en la batalla. En el plano personal da constantes pruebas de prudencia, respeto y entrega. Aunque no haya escenas que ilustren sus acciones como gestor directo de sus equipos, podemos deducir su calidad a partir de los consejos que da a los reyes en la asamblea. Frente a estas virtudes en el gobierno de la asamblea y la batalla se opone su crueldad innecesaria que reduce al mínimo el nivel de importantes competencias de eficacia personal, como la inteligencia emocional o la integridad.

#### Menelao, rey de Esparta

Los epítetos que utiliza Homero para describir a este héroe se refieren sobre todo a sus excelentes cualidades guerreras. Le atribuye también el habitual de los reyes, el de pastor de huestes.

III 21, III 52, III 69, III 90, III 136, III 206, III 232, III 253, III 430, III 432, III 457, IV 13, IV 150, V 561, XI 463, XVII 1, 11, 138	caro a Ares	ἀρηίφιλος
XVII 716	muy glorioso	ἀγακλής
IV 195, IV 205, XI 487, XVI 311, XVII 79	marcial	ἀρήϊος
II 408, II 586, III 96, IV 220, VI 37, X 36, X 60, XIII 581, XIII 593, XV 568, XVII 237, 246, 651, 656, 665	poteroso en el grito de guerra	βοὴν ἀγαθός
X 43, XVII 12, 34, 238, 679, 702	criado por Zeus	διοτρεφής
V 55, XVII 69	glorioso por su lanza	δουρικλειτὸς
I 16, XVII 12	ordenador de huestes	κοσμήτωρ λαῶν
XIII 601	glorioso	κυδάλιμος
XVII 18, 113, 124, 673	rubio	ξανθός
V 566, V 570	pastor de huestes	ποιμὴν λαῶν

## I. Desempeño de funciones directivas

## a) Funciones estratégicas

En cierto modo podemos considerar a Menelao como impulsor de la guerra de Troya. La alianza de los griegos se constituye para llevar a cabo una misión que él mismo ha solicitado: recuperar a su esposa Helena y hacer pagar a los troyanos por el rapto. La función estratégica es por tanto la más dominante, ya que es esta la que asigna a los líderes la responsabilidad de definir la misión de la empresa. Él mismo representa la misión y es consciente del sacrificio que supone para los griegos cumplirla.

Para Menelao esta misión no finaliza en sí mismo, con su propia satisfacción con la venganza. Debe servir también como aviso para todos los huéspedes que alguna vez puedan tener tentaciones de dañar a quien los hospeda. No es, por tanto, una misión personal y egoísta, sino, como expresa en su plegaria antes del duelo con Paris, una obligación de justicia que el mismo Zeus debe apoyar (III 351-354).

Zeῦ ἄνα δὸς τίσασθαι ὃ με πρότερος κάκ' ἔοργε  
 δῖον Ἀλέξανδρον, καὶ ἐμῆς ὑπὸ χερσὶ δάμασσον,  
 ὄφρα τις ἐρρίγησι καὶ ὀψιγόνων ἀνθρώπων  
 ξεινοδόκον κακὰ ῥέξαι, ὃ κεν φιλότητα παράσχη<sup>331</sup>.

## b) Funciones ejecutivas

La responsabilidad ejecutiva del proyecto no recae en Menelao, sino que es asumida por su hermano Agamenón. Él debe ser quien, con la ayuda del consejo, lidere la alianza, tome las decisiones y defina los planes para cumplir la misión. Como veremos más adelante, Menelao no tiene las competencias directivas necesarias para tomar decisiones de un modo racional, sin dejarse llevar por los impulsos de la ira o el afán de venganza. Acabamos de ver cómo su propósito es terminar él solo y cuanto antes con la guerra venciendo a Paris. Más adelante vuelve a demostrar su afán por cumplir él mismo la misión y acepta el reto de duelo de Héctor al comprobar que ningún griego se atreve. Confía en que los dioses apoyan su noble misión, y debe intervenir Agamenón, dueño de esta función, para retenerle (VII 101-102).

τῷδε δ' ἐγὼν αὐτὸς θωρήξομαι: αὐτὰρ ὑπερθε  
 νίκης πείρατ' ἔχονται ἐν ἀθανάτοισι θεοῖσιν<sup>332</sup>.

## c) Funciones de liderazgo

Mediante esta función los jefes motivan a sus seguidores para asumir la misión de toda la empresa como propia. Para cumplirla deben aportar razones y premios de forma que su consecución sea beneficiosa para todos. El hecho de representar él mismo la misión le facilita este liderazgo. Acabamos de ver en la escena del duelo cómo le preocupa que sufran demasiado por cumplirla, no solo los griegos sino los troyanos. Esta sincera preocupación se une a sus capacidades como guerrero que el poeta destaca en epítetos como βοὴν ἀγαθός, ἀρηϊφίλος y

<sup>331</sup> “¡Zeus soberano! Concédeme vengarme del que antes ha hecho mal, del divino Alejandro, y hazlo sucumbir bajo mis manos, para que también los hombres venideros se estremezcan de hacer mal al que aloje a un huésped y le ofrezca amistad.”

<sup>332</sup> “Yo mismo me armaré de coraza contra este. En lo alto están los cabos de la victoria, en manos de los inmortales dioses.”

ἀρήϊον<sup>333</sup>. La combinación de ambos factores atrae el compromiso y la entrega de su ejército en el campo de batalla: Menelao se preocupa por ellos y es el primero en poner en juego sus capacidades guerreras para terminar cuanto antes con la guerra a la que les ha llevado.

Una prueba del compromiso de los griegos con la misión de Menelao y con su propia persona la tenemos en la reacción de Antíloco, hijo de Néstor. Al ver en peligro a Menelao, que se enfrenta solo a Eneas, decide ponerse a su lado, pues entiende que, si muere, se malogra la empresa de todos los griegos (V 565-567).

τὸν δ' ἴδεν Ἀντίλοχος μεγαθύμου Νέστορος υἱός,  
βῆ δὲ διὰ προμάχων: περὶ γὰρ δῖε ποιμένι λαῶν  
μή τι πάθοι, μέγα δέ σφας ἀποσφήλειε πόνοιο<sup>334</sup>.

Menelao aprecia estos apoyos a su misión por parte de los griegos, así como el cuidado que ponen en protegerle en la lucha. La noche en la que los troyanos cercan el campamento de los griegos, él no puede dormir y se siente responsable de haberles arrastrado a la muerte (X 25-28).

ὥς δ' αὖτως Μενέλαον ἔχε τρόμος: οὐδὲ γὰρ αὐτῷ  
ὕπνος ἐπὶ βλεφάροισιν ἐφίζανε: μή τι πάθοιεν  
Ἀργεῖοι, τοῖ δὴ ἔθεν εἵνεκα πουλὺν ἐφ' ὕγρην  
ἦλυθον ἐς Τροίην πόλεμον θρασὺν ὀρμαίνοντες<sup>335</sup>.

## II. Competencias directivas<sup>336</sup>

### a) Competencias estratégicas

#### *Visión de negocio*

Como ya hemos comentado anteriormente, Menelao depende en gran medida de su hermano Agamenón a la hora de gestionar el negocio de la guerra. Sus habilidades en el campo de batalla como guerrero son destacables y le sirven para liderar con el ejemplo a otros guerreros en plena batalla, pero, sin embargo, le falta la capacidad de tomar la decisión más oportuna en cada momento y no actúa sin la supervisión de su hermano. El propio Agamenón aclara a Néstor que el problema de gestión de su hermano no es indolencia o falta de capacidades sino la dificultad para tomar decisiones de manera autónoma (X 60-63).

τὸν δ' ἡμείβετ' ἔπειτα βοὴν ἀγαθὸς Μενέλαος:  
πῶς γὰρ μοι μύθῳ ἐπιτέλλεται ἡδὲ κελεύεις;  
αὐθι μένων μετὰ τοῖσι δεδεγμένος εἰς ὃ κεν ἔλθῃς,  
ἦε θέω μετὰ σ' αὖτις, ἐπὶν εὖ τοῖς ἐπιτείλω<sup>337</sup>.

<sup>333</sup> Bueno en el grito de guerra, caro a Ares y marcial.

<sup>334</sup> “Lo vio Antíloco, hijo del magnánimo Néstor, y saltó delante de las líneas; temía por el pastor de huestes, por si sufría algo y causaba un gran fracaso en su empresa.”

<sup>335</sup> “Un temblor parecido dominaba a Menelao -tampoco a él se le posaba el sueño en los párpados- temiendo que sufrieran algo los argivos, que por él sobre la húmeda extensión habían llegado a Troya, decididos al audaz combate.”

<sup>336</sup> En la página 247 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

<sup>337</sup> “¡Anciano! Otras veces a ti mismo te he mandado reñirlo, pues a menudo flojea y no tiene ganas de hacer esfuerzos. No es que ceda a la desidia o a las necedades de su talento, sino que se queda mirándome y aguardando mi decisión.”

*Orientación multifuncional*

Como ya hemos analizado, la multifuncionalidad de Menelao es limitada. Se debe centrar en actividades relacionadas con sus capacidades de carácter físico. Fuera del campo de batalla tiene ciertas habilidades para hablar en la asamblea y es entonces respetado más por su voz y su carácter marcial que por sus habilidades dialécticas. Así lo recuerda el troyano Anténor de un encuentro anterior a la guerra de Troya (III 213-215).

ἦτοι μὲν Μενέλαος ἐπιτροχάδην ἀγόρευε,  
παῖρα μὲν ἀλλὰ μάλα λιγέως, ἐπεὶ οὐ πολὺμυθος  
οὐδ' ἀφαμαρτοεπής<sup>338</sup>.

Destaca también en los deportes y más concretamente en las carreras de carros. En los juegos en honor de Patroclo es superado por Antíloco tan solo porque el joven conduce temerariamente y Menelao decide apartarse para evitar un accidente. Finalizada la carrera, reprocha a Antíloco esta forma de competir que le ha hecho quedar por detrás en valía cuando se considera uno de los mejores (XXIII 571-572).

ἦσχυνας μὲν ἐμὴν ἀρετὴν, βλάψας δέ μοι ἵππους  
τοὺς σοὺς πρόσθε βαλὼν, οἳ τοι πολὺ χεῖρονες ἦσαν<sup>339</sup>.

*Red de relaciones*

Menelao representa, como hemos visto, la misión de los griegos. Se han aliado para darle gloria a él y a su hermano recuperando a Helena, castigando a los troyanos y llevándose sus riquezas. Él es consciente de cuánto necesita a los demás griegos y no desaprovecha ninguna oportunidad para reconocerles su entrega y mantener siempre estrecha la relación con los principales líderes. Tenemos un ejemplo de este cuidado por las relaciones en la escena que acabamos de comentar. Una vez que Antíloco reconoce su error y le entrega el premio injustamente recibido, se reconcilia con él y le reconoce todos sus sacrificios. Tiene cierto sentido de culpa por hacer luchar a los griegos con él y les recompensa cuando puede (XXIII 505-611).

δεύτερον αὖτ' ἀλέασθαι ἀμείνονας ἡπεροπεύειν.  
οὐ γάρ κέν με τάχ' ἄλλος ἀνὴρ παρέπεισεν Ἀχαιῶν.  
ἀλλὰ σὺ γὰρ δὴ πολλὰ πάθεις καὶ πολλὰ μόγησας  
σός τε πατὴρ ἀγαθὸς καὶ ἀδελφεὸς εἵνεκ' ἐμεῖο:  
τῷ τοι λισσομένῳ ἐπιπείσομαι, ἥδ' ἐκὼν ἵππον  
δώσω ἐμὴν περ ἐοῦσαν, ἵνα γνῶωσι καὶ οἷδε  
ὥς ἐμὸς οὐ ποτε θυμὸς ὑπερφίαλος καὶ ἀπηνής<sup>340</sup>.

<sup>338</sup> “Menelao sin duda pronunciaba de corrido ante el auditorio pocas palabras, mas muy sonoras, ya que no era muy prolijo ni divagador en razones.”

<sup>339</sup> “Has cubierto de vergüenza mi valía y humillado mis caballos al lanzar por delante los tuyos, que eran mucho peores.”

<sup>340</sup> “La próxima vez cuida de evitar embustes con los que son mejores. Ningún otro aqueo me habría persuadido con prontitud; mas tú muchos males has sufrido y muchas penalidades pasado por mi culpa, lo mismo que tu noble padre y tu hermano. Por eso voy a atender tus súplicas: la yegua te voy a dar, aunque es mía, para que también éstos sepan que mi ánimo nunca es insolente ni implacable.”

El buen líder no solo se preocupa de mantener buenas relaciones con los aliados, también busca la colaboración estrecha de aquellos con los que se siente más identificado. Menelao es impulsivo y resuelve los problemas con la fuerza y el valor. Para las ocasiones en las que el riesgo es alto no podría tener mejor compañero que Áyax el Telamonio. Otro héroe impulsivo y fuerte. Acosado por los troyanos mientras protege el cadáver de Patroclo, es el primero en el que piensa para ayudarlo. Piensa Menelao que juntos podrían vencer incluso a una deidad (XVII 94-96).

εἰ δέ που Αἴαντός γε βοὴν ἀγαθοῖο πυθοίμην,  
ἄμφω κ' αὖτις ἰόντες ἐπιμνησαίμεθα χάρμης  
καὶ πρὸς δαίμονά περ<sup>341</sup>.

Cuando lo encuentra en el frente, inmediatamente lo llama amigo y le propone una valerosa misión compartida (XVII 120-122).

Αἴαν δεῦρο πέπον, περὶ Πατρόκλοιο θανόντος σπεύσομεν,  
αἷ κε νέκυν περ Ἀχιλλῆϊ προφέρωμεν  
γυμνόν: ἀτὰρ τά γε τεύχε' ἔχει κορυθαίολος Ἑκτωρ<sup>342</sup>.

No encontramos en el poema evidencias de la capacidad de negociación de Menelao. Considerando su limitación en la argumentación verbal, la dependencia en cuestiones estratégicas y su impulsividad en las decisiones, cabe pensar que sea muy limitada y obtenga los acuerdos más por la fuerza que por el razonamiento.

#### b) Competencias de liderazgo

##### *Comunicación*

Anteriormente hemos valorado sus reducidas capacidades de comunicación en la asamblea. Sin embargo, aunque en el consejo no sea capaz de influir, sí que lo es en los discursos en el campo de batalla. Tenemos un ejemplo en los momentos previos a su duelo con Paris. El comienzo de su discurso es una valiosa muestra de cómo ganarse la atención y el acuerdo de bandos enfrentados. Busca lo que une a ambos ejércitos con él, que es precisamente la causa de la guerra, y se compadece de los sufrimientos que están soportando los dos por su culpa (III 97-100).

κέκλυτε νῦν καὶ ἐμεῖο: μάλιστα γὰρ ἄλγος ἰκάνει  
θυμὸν ἐμόν, φρονέω δὲ διακρινθήμεναι ἤδη  
Ἀργείους καὶ Τρῶας, ἐπεὶ κακὰ πολλὰ πέπασθε  
εἵνεκ' ἐμῆς ἔριδος καὶ Ἀλεξάνδρου ἔνεκ' ἀρχῆς<sup>343</sup>.

Otra prueba de su capacidad de influencia en los discursos guerreros la tenemos en la escena de la defensa del cadáver de Patroclo. Áyax le pide que llame a los principales jefes

<sup>341</sup> “Si al menos oyera en algún sitio el grito del valeroso Áyax, ambos podríamos regresar juntos y recuperar el coraje hasta contra una deidad.”

<sup>342</sup> “¡Áyax, tierno amigo, aquí! Vamos aprisa a defender el cuerpo de Patroclo, a ver si llevamos a Aquiles su cadáver desnudo, que las armas las tiene Héctor, de tremolante penacho.”

<sup>343</sup> “Oídmeme ahora también a mí, que el dolor oprime sobre todo mi ánimo y siento que ya vais a llegar al desenlace definitivo los argivos y los troyanos, tras haber padecido muchos males por culpa de la disputa mía y de Alejandro, que la inició.”

griegos y les haga acudir en su ayuda. En pocas palabras les recuerda el vínculo que les une, su deber, su responsabilidad y el honor que reciben por su rango (XVII 248-251).

ὦ φίλοι Ἀργείων ἡγήτορες ἡδὲ μέδοντες  
οἳ τε παρ' Ἀτρείδης Ἀγαμέμνονι καὶ Μενελάῳ  
δήμια πίνουσιν καὶ σημαίνουσιν ἕκαστος  
λαοῖς: ἐκ δὲ Διὸς τιμὴ καὶ κῦδος ὀπηδεῖ<sup>344</sup>.

La reacción es inmediata y uno a uno acuden los principales líderes para luchar unidos en defensa del cuerpo de Patroclo (XVII 256-261).

ὡς ἔφατ', ὅξυ δ' ἄκουσεν Ὀϊλῆος ταχὺς Αἴας:  
πρῶτος δ' ἀντίος ἦλθε θέων ἀνὰ δηϊοτήτα,  
τὸν δὲ μετ' Ἰδομενεὺς καὶ ὅπῃων Ἰδομενῆος  
Μηριόνης ἀτάλαντος Ἐνυαλίῳ ἀνδρειφόντῃ.  
τῶν δ' ἄλλων τίς κεν ἦσι φρεσὶν οὐνόματ' εἴποι,  
ὅσσοι δὴ μετόπισθε μάχην ἤγειραν Ἀχαιῶν<sup>345</sup>.

#### *Dirección de personas*

Al hablar del desempeño de sus funciones de liderazgo, basamos su capacidad en su prestigio como guerrero y en el constante agradecimiento a los demás por asumir su propia misión de recuperar el honor.

Esta empatía constante con los que combaten junto a él le permite conocer sus sentimientos y puede así elegir en cada momento el mejor modo de dirigirles. En su habilidad de gestión de recursos militares, supera incluso a su propio hermano Agamenón, al que corrige cuando manifiesta ante los soldados su temor a perder la guerra (IV 183-184).

τὸν δ' ἐπιθαρσύνων προσέφη ξανθὸς Μενέλαος:  
θάρσει, μηδέ τί πω δειδίσσῃς λαὸν Ἀχαιῶν<sup>346</sup>.

Para potenciar la confianza y desarrollar las fortalezas individuales, Menelao aplica técnicas propias de *coaching* y muestra, antes de poner una meta, las capacidades personales que harán posible su consecución. El ejemplo más claro lo tenemos con Antíloco en medio de la batalla (X 60-63).

τὸν δ' ἡμείβετ' ἔπειτα βοὴν ἀγαθὸς Μενέλαος:  
πῶς γάρ μοι μύθῳ ἐπιτέλλεαι ἡδὲ κελεύεις;  
αὐθι μένω μετὰ τοῖσι δεδεγμένους εἰς ὃ κεν ἔλθῃς,  
ἦε θέω μετὰ σ' αὐτίς, ἐπὴν εὖ τοῖς ἐπιτείλω<sup>347</sup>.

<sup>344</sup> “¡Amigos, de los argivos príncipes y caudillos! ¡Vosotros, que junto a los Atridas, Agamenón y Menelao, bebéis a costa pública y dais señas de orden a las respectivas huestes, y a quienes el honor y la gloria de Zeus acompañan!”

<sup>345</sup> “Así hablé, y lo oyó perspicaz el rápido Áyax, hijo de Oileo, que llegó ante él el primero, corriendo a través de la lid, y tras él, Idomeneo y el escudero de Idomeneo, Meríones, émulo del homicida Enialio. De los demás ¿quién podría decir en sus mientes los nombres de cuantos fueron detrás a despertar la lucha de los aqueos?”

<sup>346</sup> “Dijo el rubio Menelao para reanimarlo: ‘¡Recobra el ánimo y no atemorices más a la hueste aquea!’”

<sup>347</sup> “A Antíloco le instó Meneo, valeroso en el grito de guerra: ‘¡Antíloco! No hay otro aqueo que sea más joven que tú y que tenga pies más rápidos y coraje como tú para la lucha. ¡Ojalá saltes fuera de las líneas y aciertes a algún troyano!’”

Gracias a esta sintonía con sus soldados, al ejemplo constante y al refuerzo de su confianza puede también ser duro con ellos. No duda en insultarles duramente cuando ninguno se atreve a presentarse voluntario a luchar contra Héctor (VII 94-96).

ὁψὲ δὲ δὴ Μενέλαος ἀνίστατο καὶ μετέειπε  
νεῖκει ὄνειδίζων, μέγα δὲ στεναχίζετο θυμῷ:  
ὦ μοι ἀπειλητῆρες Ἀχαιῖδες οὐκέτ' Ἀχαιοί<sup>348</sup>.

### *Delegación*

Como la mayoría de los jefes que protegen excesivamente a sus seguidores y se consideran responsables de su destino, Menelao no sabe delegar. Ya hemos comentado anteriormente cómo se sentía incluso culpable de que tuvieran que luchar por él. Además de agradecérselo continuamente, Menelao también quiere reducir sus fatigas y él mismo se presenta el primero a desempeñar tareas que corresponden a los demás. En la escena anterior, después de increparles, se presenta él mismo voluntario y debe ser su hermano Agamenón quien le haga ver que, como máximo responsable de la misión junto a él, no debe poner su vida en riesgo innecesariamente (VII 115-116).

ἀλλὰ σὺ μὲν νῦν ἴζευ ἰὼν μετὰ ἔθνος ἑταίρων,  
τούτῳ δὲ πρόμον ἄλλον ἀναστήσουσιν Ἀχαιοί<sup>349</sup>.

A continuación, Néstor provoca a los jefes griegos y se presentan nueve voluntarios. Esto deja en evidencia la incapacidad de Menelao para identificar aquellos en los que delegar su misión. Es bueno, como vimos, a la hora de elegir compañeros, pero no para elegir quién le reemplace en las misiones para las que él no tiene las necesarias capacidades.

### *Trabajo en equipo*

Lo más importante para trabajar en equipo es conocer el papel que se debe desempeñar dentro de él. Para esto es preciso aceptar las limitaciones y apoyarse en otro miembro del equipo que las contrarreste. Esto mismo es lo que hace Menelao al poner en manos de su hermano las decisiones. Ya hemos visto anteriormente cómo Agamenón admite esta limitación de su hermano. Podemos añadir también un ejemplo del modo como Menelao asume esta dependencia. Durante el asedio del campamento de las naves, recibe instrucciones de su hermano y pide que se las detalle mejor, para hacer exactamente lo que le ha encargado (X 60-63).

τὸν δ' ἡμείβετ' ἔπειτα βοὴν ἀγαθὸς Μενέλαος:  
πῶς γάρ μοι μύθῳ ἐπιτέλλεαι ἡδὲ κελεύεις;  
αὐθι μένω μετὰ τοῖσι δεδεγμένος εἰς ὃ κεν ἔλθῃς,  
ἧε θέω μετὰ σ' αὖτις, ἐπὴν εὖ τοῖς ἐπιτείλω<sup>350</sup>.

<sup>348</sup> “Al cabo Menelao se levantó y tomó la palabra, injuriándolos con oprobios, mientras daba profundos suspiros en su ánimo: ‘¡Ay de mí! ¡Bravucones, aqueas, que no aqueos!’”

<sup>349</sup> “Por eso, tú ahora ve y siéntate entre la tribu de compañeros, que los aqueos harán que otro se alce enfrente de éste.”

<sup>350</sup> “Respondió entonces Menelao, valeroso en el grito de guerra: ‘¿Cómo debo entender lo que me encomiendas y me ordenas? ¿Tengo que quedarme allí con ellos, aguardando tu llegada, o debo correr ante ti de nuevo tras comunicar tus encargos?’”



Con unos miembros del equipo debe complementarse y con otros multiplicar las fortalezas comunes. Es el caso que ya hemos comentado de Áyax. Ambos coinciden en sus capacidades y por eso propone Menelao que actúen juntos para lograr más que si trabajan individualmente (XVII 712-716).

ἡμεῖς δ' αὐτοὶ περ φραζώμεθα μῆτιν ἀρίστην,  
ἡμὲν ὅπως τὸν νεκρὸν ἐρύσσομεν, ἡδὲ καὶ αὐτοὶ  
Τρώων ἐξ ἐνοπῆς θάνατον καὶ κῆρα φύγωμεν.  
τὸν δ' ἡμείβετ' ἔπειτα μέγας Τελαμώνιος Αἴας:  
πάντα κατ' αἴσαν ἔειπες ἀγακλῆες ὦ Μενέλαε<sup>351</sup>.

Además de reconocer las limitaciones y las fortalezas, los líderes con alto sentido de equipo se preocupan del bien de todos los miembros como si de ellos mismos se tratara. Menelao está pendiente en la batalla de la suerte de cada uno y procura mantener al equipo unido para que se protejan entre ellos. Cuando Ulises queda aislado entre los troyanos, no duda en proponer a Áyax retroceder y marchar en su ayuda (XI 469-471).

ἄλλ' ἴομεν καθ' ὅμιλον: ἀλεξέμεναι γὰρ ἄμεινον.  
δεῖδω μή τι πάθῃσιν ἐνὶ Τρώεσσι μονωθεῖς  
ἐσθλὸς ἑὼν, μεγάλη δὲ ποθὴ Δαναοῖσι γένηται<sup>352</sup>.

### c) Competencias de eficacia personal

#### *Proactividad*

Ya hemos comentado escenas en las que Menelao muestra su iniciativa en el campo de batalla de modo impulsivo por evitar poner en peligro a los que comparten su misión. Su iniciativa no es meditada, aunque sí demuestra una disposición constante por aportar valor a la coalición que lidera con su hermano. Corrige sus decisiones precipitadas buscando ayuda y combina esta impulsividad con una constante atención a todo lo que sucede en el campo de batalla. Es, por ejemplo, el primero en acudir junto al cuerpo de Patroclo, aunque se encuentre rodeado de troyanos (XVII 1-4).

οὐδ' ἔλαθ' Ἀτρεὺς υἱὸν ἀρηΐφιλον Μενέλαον  
Πάτροκλος Τρώεσσι δαμείς ἐν δηϊοτῆτι.  
βῆ δὲ διὰ προμάχων κεκορυθμένος αἶθοπι χαλκῷ,  
ἀμφὶ δ' ἄρ' αὐτῷ βαῖν<sup>353</sup>.

Esta disposición para enfrentarse solo al peligro se basa en la seguridad en sus capacidades militares y también en un carácter optimista, que le hace confiar en el mejor resultado para una misión que considera justa (III 27-29).

<sup>351</sup> "Imaginemos nosotros por nuestra cuenta el mejor recurso para sacar el cadáver o para que al menos nosotros escapemos del clamor troyano y huyamos de la muerte y de la parca." Le respondió entonces el gran Áyax Telamonio: "Oportuno es todo lo que has dicho, muy glorioso Menelao"

<sup>352</sup> "¡Vayamos a través de la multitud! Lo mejor es defenderlo. Temo que le pase algo, aislado en medio de los troyanos, a pesar de su valor y que la añoranza de los dánaos sea enorme."

<sup>353</sup> "No dejó de notar el hijo de Atreo, Menelao, caro a Ares, que Patroclo había sucumbido ante los troyanos en la lid. Marchó delante de las líneas cubierto de rutilante bronce y se apostó en su defensa."

ὥς ἐχάρη Μενέλαος Ἀλέξανδρον θεοειδέα  
ὀφθαλμοῖσιν ἰδὼν: φάτο γὰρ τίσεσθαι ἀλείτην:  
αὐτίκα δ' ἐξ ὀχέων σὺν τεύχεσιν ἄλτο χαμᾶζε<sup>354</sup>.

### *Desarrollo personal*

Menelao reconoce sus limitaciones y se apoya en su hermano en las decisiones estratégicas y en sus compañeros en las acciones arriesgadas en el frente. Aprende de cada uno de los consejos e instrucciones de Agamenón, le pide mayor detalle en las órdenes y admite su papel superior en el gobierno de la alianza griega. Ya hemos comentado la escena en la que se presenta de forma irreflexiva como voluntario para luchar contra Héctor en un duelo. Después de que su hermano le invite a desistir, reacciona de inmediato y admite la superioridad del otro (VII 120-121).

ὥς εἰπὼν παρέπεισεν ἀδελφειοῦ φρένας ἥρως  
αἴσιμα παρειπών, ὃ δ' ἐπείθετο<sup>355</sup>.

Este reconocimiento humilde de los defectos es la condición necesaria para que se pueda producir un desarrollo personal. También aprende Menelao de sus propios errores y en el canto diecisiete, después de situaciones arriesgadas en el frente por un exceso de confianza, comienza a meditar sus decisiones. Gracias a su autoconocimiento sabe dónde le llevan las decisiones tomadas por un exceso de pundonor. También ha aprendido la importancia que tiene su puesto en el ejército griego por el cuidado que han puesto otros compañeros en protegerle. Mientras ve acercarse a Héctor con otros troyanos, reflexiona del siguiente modo (XVII 94-96).

εἰ δέ κεν Ἔκτορι μοῦνος ἐὼν καὶ Τρωσὶ μάχωμαι  
αἰδεσθεῖς, μή πῶς με περιστήωσ' ἓνα πολλοί:  
Τρῶας δ' ἐνθάδε πάντας ἄγει κορυθαίολος Ἔκτωρ<sup>356</sup>.

### *Acción personal*

Ya ha quedado suficientemente comentada la dificultad que tiene Menelao de tomar decisiones de una forma reflexiva que valore las posibilidades de éxito y el mejor modo de llevarlas a cabo. También vimos anteriormente su falta de autocontrol en el campo de batalla o en la asamblea cuando habla precipitadamente. En el campo de las competencias asociadas con la acción personal solo falta comentar su inteligencia emocional y su integridad. De los líderes griegos es el que se muestra más humano tras considerar los sentimientos de los demás y al tratar de reducir el daño o el sufrimiento de otros. Antes valoramos positivamente su compasión y su agradecimiento hacia los guerreros griegos por luchar por él, por su honor. Destacamos ahora una de las escenas en la que muestra esta sensibilidad también por el enemigo. El joven troyano Adresto es desarmado por Menelao y solicita que le perdone la vida y pida un rescate por él. Cuando está a punto de perdonarle la vida, aparece Agamenón que recrimina su "ternura". Menelao rechaza la petición de clemencia, pero debe ser entonces el propio Agamenón quien mate al joven (VI 51-57).

<sup>354</sup> "Así se alegró Menelao, al ver al deiforme Alejandro con sus ojos, seguro de cobrarse venganza del culpable. Al punto del carro saltó a tierra con las armas."

<sup>355</sup> "Hablando así, el héroe desvió la intención de su hermano, porque era oportuna su advertencia, y él hizo caso."

<sup>356</sup> "Pero si lucho yo solo contra Héctor y contra los troyanos por pundonor, hay riesgo de que los muchos rodeen al solo: Héctor, de tremolante penacho, trae aquí a todos los troyanos."

ὥς φάτο, τῷ δ' ἄρα θυμὸν ἐνὶ στήθεσσιν ἔπειθε:  
καὶ δὴ μιν τάχ' ἔμελλε θοὰς ἐπὶ νῆας Ἀχαιῶν  
δώσειν ὃν θεράποντι καταξέμεν: ἀλλ' Ἀγαμέμνων  
ἀντίος ἦλθε θέων, καὶ ὁμοκλήσας ἔπος ηὔδα:  
ὦ πέπον ὦ Μενέλαε, τί ἦ δὲ σὺ κήδεαι οὔτως  
ἀνδρῶν<sup>357</sup>.

Nuevamente tratará de evitar una muerte innecesaria cuando defiende el cadáver de Patroclo. El troyano Euforbo, que hirió el primero a Patroclo, quiere llevarse los despojos de su víctima y Menelao, antes de atacarle, le recomienda retirarse. Considerando que se trata del que acaba de participar en la muerte del amigo de Aquiles, cobra más valor esta oportunidad que ofrece Menelao. No se entrega a la venganza, sino que antes busca evitar una muerte (XVII 30-32).

ἀλλὰ σ' ἔγωγ' ἀναχωρήσαντα κελεύω  
ἐς πληθὺν ἰέναι, μηδ' ἀντίος ἴστας' ἐμεῖο  
πρίν τι κακὸν παθεῖν: ῥεχθὲν δέ τε νήπιος ἔγνω<sup>358</sup>.

### III. Perfil de liderazgo: Transformador

Por el modo en que interioriza y encarna la misión de la “empresa” y su constante preocupación por mostrarse ejemplar y agradecido a sus seguidores consideramos que Menelao tiene un perfil de líder transformador. Sus seguidores ven en él la encarnación de los valores guerreros y tratan de mantenerlo a salvo, ya que, si muere, terminaría también el proyecto que les une. Es un líder que termina por convertirse en imprescindible para los seguidores y al que la mayoría presta servicio, no por lo que reciben de él a cambio, sino por el sentido que aporta a la guerra.

Por todo lo comentado anteriormente, podemos decir que Menelao, aunque excelente guerrero, trata de reducir el número de muertes y el sufrimiento de los que apoyan su misión o se enfrentan a ella. Acepta duelos con Alejandro y Héctor que ponga fin a la guerra y da una oportunidad de sobrevivir a los que todavía no se han enfrentado a él o han sido desarmados. Es sin duda el héroe que muestra un mayor nivel de empatía, algo poco habitual en los perfiles habituales de la épica griega. Este tipo de liderazgo lo encontramos también con poca frecuencia en el mundo empresarial. Directivos, como Menelao, con un alto puesto en el consejo y con una reconocida excelencia en el ejercicio de su profesión, caen habitualmente en la arrogancia y el distanciamiento de sus colaboradores. La competencia clave que falta en estos casos es la humildad, surgida de un sólido conocimiento de uno mismo. Solo gracias a ella, los directivos, como Menelao, pueden reconocer sus limitaciones y agradecer con sinceridad la ayuda de los demás para superarlas y alcanzar la misión de la empresa.

#### **Néstor, consejero de Agamenón, rey de Pilos**

El autor utiliza variados epítetos para describir al consejero de Agamenón. Esto ya nos da una primera idea de sus múltiples competencias. Destaca tanto habilidades de dirección de equipos, como de comunicación o, en general, de excelencia divina. El más frecuente es el de conductor de carros que comentaremos con más detalle la evaluar sus capacidades como coach.

<sup>357</sup> “Así habló, tratando de convencer su ánimo en su pecho. Y cuando ya estaba a punto de entregarlo a su escudero para que lo llevara a las veloces naves de los aqueos, Agamenón llegó corriendo frente a él y lo increpó con estas palabras: “¡Tierno hermano! ¡Menelao! ¿Por qué te preocupas así de estos hombres?”

<sup>358</sup> “Por eso te conmino a que retrocedas y te internes entre la muchedumbre sin enfrentarte contra mí, antes de sufrir un mal: lo hecho hasta el necio lo comprende.”

XVIII 16	admirable	ἀγαυός
II 336, II 433, II 601, IV 317, VII 170, VII 181, IX 162, X 128, X 138, X 168, X 203, X 543, XI 655	conductor de caballos	ἵπποτης
X 54	divino	δῖος
XI 653	criado por Zeus	διοτρεφής
I 248, IV 293	de meliflua voz, sonoro orador	ἡδυεπὴς ἀγορητής
X 87, X 555, XI 511	excelsa gloria de los aqueos	μέγα κῦδος Ἀχαιῶν
XVII 653	magnánimo	μεγάθυμος
XV 370	amparo de los aqueos	οὔρος Ἀχαιῶν
X 73	pastor de huestes	ποιμὴν λαῶν

### I. Desempeño de funciones directivas

Desde su puesto de Consejero de Agamenón, Néstor desempeña las funciones directivas a través de su influencia en el líder de la alianza griega y en los demás reyes. La dependencia que tiene Agamenón de su “coach” Néstor para desempeñar estas funciones la vemos de manera claramente expuesta por el plan del propio Zeus para engañar a líder de los griegos. Sabe bien el dios que el rey hará todo lo que le sugiera su consejero. Por eso le envía a Ensueño con la forma del propio Néstor. Antes de hacerle el encargo de Zeus, con la figura de su consejero, le recuerda sus tres principales responsabilidades: la importante misión a su cargo, la toma de decisiones para cumplirla y el liderazgo de las huestes. Coinciden con las tres funciones directivas: estratégica, ejecutiva y de liderazgo (II 24-25).

οὐ χρή παννύχιον εὖδειν βουλευφόρον ἄνδρα  
ὥ λαοί τ' ἐπιτετράφεται καὶ τόσσα μέμηλε<sup>359</sup>.

Evaluamos a continuación cómo ayuda Néstor a que los demás cumplan estas funciones.

#### a) Funciones estratégicas

Cada vez que surgen discusiones entre los jefes griegos, se ve obligado a recordar la misión que les une: la toma de Troya y la recuperación de Helena para su esposo Menelao. Le vemos exponerlo por primera vez al levantarse a mediar entre Agamenón y Aquiles, que discuten por Briseida. Como argumento para terminar la discusión, trata de hacerles ver que su enfrentamiento solo beneficia a los troyanos y les aparta de la misión común que les ha traído a las playas de Troya (I 254-258).

ὦ πόποι ἦ μέγα πένθος Ἀχαιΐδα γαῖαν ἰκάνει:  
ἦ κεν γηθήσαι Πρίαμος Πριάμοιό τε παῖδες  
ἄλλοι τε Τρῶες μέγα κεν κεχαροῖατο θυμῷ  
εἰ σφῶν τάδε πάντα πυθοῖατο μαρναμένοισιν,  
οἷ περὶ μὲν βουλὴν Δαναῶν, περὶ δ' ἐστὲ μάχεσθαι<sup>360</sup>.

<sup>359</sup> “No debe dormir toda la noche el varón que tiene las decisiones, a quien están confiadas las huestes y a cuyo cargo hay tanto”.

<sup>360</sup> “¡Ay! ¡Gran pena ha llegado a la tierra aquea! Realmente, estarían alegres Príamo y los hijos de Príamo, y los demás troyanos enorme regocijo tendrían en su ánimo, si se enteraran de todo esto por lo que os batís los dos que sobresalís sobre los dánaos en el consejo y en la lucha”.

## b) Funciones ejecutivas

Es precisamente en esta función, dirigida a sacar adelante la misión, donde Agamenón necesita más apoyo. Néstor le ayuda con discreción a desempeñarla y procura, a la vez, no dejar en evidencia la debilidad de su rey. Por lo general, lo que debe aportar a su líder no es tanto un plan, sino la fuerza de voluntad necesaria para cumplirlo. Pone en juego para desempeñar este trabajo su cualidad más destacada. Esta la encontramos en el epíteto que lo describe más frecuentemente: Γερήνιος ἱππότα<sup>361</sup>. Esta cualidad es la de los actuales “coach”, que guían a las personas como si les llevaran en su propio coche o carro<sup>362</sup>. Néstor pone este carro figurado a disposición de Agamenón, cada vez que se queda paralizado por el miedo o la indecisión.

Comprobamos la dependencia que Agamenón tiene de él para tomar decisiones en la noche en la que los troyanos han acampado junto a las naves. Incapaz de conciliar el sueño y agobiado por la proximidad del enemigo, considera que el mejor plan posible es consultar con él antes de actuar (X 17-20).

ἦδε δέ οἱ κατὰ θυμὸν ἀρίστη φαίνεται βουλὴ  
 Νέστορ' ἐπὶ πρῶτον Νηληϊῶν ἐλθέμεν ἀνδρῶν,  
 εἴ τινα οἱ σὺν μῆτιν ἀμύμονα τεκτῆναιτο,  
 ἥ τις ἀλεξίκακος πᾶσιν Δαναοῖσι γένοιτο<sup>363</sup>.

El propio Néstor asume también personalmente y de forma directa este papel ejecutivo para que se alcance la misión a través de otros. Convencido de que no se cumplirá sin la colaboración de Aquiles y fracasadas las negociaciones en las que ha colaborado, seduce a Patroclo para que vuelva al combate en su nombre. Sabe que al entrar Patroclo en la batalla Aquiles se volverá a interesar por ella al estar en juego la vida de su amigo. Como sabemos esta estrategia funciona. La muerte de Patroclo forzará a Aquiles a unirse de inmediato. Para animarle a entrar en batalla le recuerda primero a Patroclo la misión que le encargó su padre de ayudar a Aquiles (XI 790-791).

ὥς ἐπέτελλ' ὁ γέρων, σὺ δὲ λήθου: ἀλλ' ἔτι καὶ νῦν  
 ταῦτ' εἵποις Ἀχιλῆϊ δαΐφρονι αἶ κε πίθηται<sup>364</sup>.

Y después le propone directamente lo que debe pedir a Aquiles. Logra así que Patroclo cumpla con su misión, conseguirá también que se cumpla la de todos los aqueos (XI 798-801).

καὶ τοι τεύχεα καλὰ δότω πόλεμον δὲ φέρεσθαι,  
 αἶ κέ σε τῷ εἵσκοντες ἀπόσχωνται πολέμοιο  
 Τρῶες, ἀναπνεύσωσι δ' ἀρήϊοι υἷες Ἀχαιῶν  
 τειρόμενοι<sup>365</sup>.

<sup>361</sup> “Anciano conductor de carros”.

<sup>362</sup> El origen de la palabra inglesa “coach” y de la española “coche” es común. Viene del húngaro “kocsi”, que significaría “del pueblo de Kocs”. Según parece se refiere a un tipo de carro que existía en dicho pueblo. También en húngaro actual esta palabra, como en español, significa automóvil.

<sup>363</sup> “Y éste fue el plan que se le reveló como el mejor en su ánimo: ir a buscar antes que a nadie a Néstor Nelida, para ver si con su ayuda imaginaba una artimaña intachable que fuera la salvación del desastre para todos los dánaos”.

<sup>364</sup> “Eso te encomendaba el anciano, y tú lo olvidabas. Mas aún ahora deberías decir eso al belicoso Aquiles a ver si te hace caso”.

<sup>365</sup> “Y que te dé sus bellas armas para llevártelas a la batalla, a ver si te confunden con él y renuncian al combate los troyanos, y los marciales hijos de los aqueos respiran de su quebranto.”

## c) Funciones de liderazgo

Mediante el desempeño de esta función los directores deben alcanzar el compromiso de los colaboradores con la misión de la empresa. Tenemos prueba del éxito de Néstor en esta función por la frase con la que el poeta suele acompañar el final de sus discursos. Unas veces expresan la satisfacción general con lo que ha dicho (IX 173): ὥς φάτο, τοῖσι δὲ πᾶσιν ἐαδόντα μῦθον ἔειπεν<sup>366</sup>. Otras veces el tono debe ser más duro para llamar directamente a la acción, como cuando pide voluntarios para un combate singular contra Héctor (VII 161): ὥς νείκεσσ' ὁ γέρων, οἳ δ' ἐννέα πάντες ἀνέσταν<sup>367</sup>. Y en otras ocasiones, como la que acabamos de comentar con Patroclo, logra el compromiso a través de la emoción (XI 804): ὥς φάτο, τῷ δ' ἄρα θυμὸν ἐνὶ στήθεσσι ὄρινε<sup>368</sup>.

En el apartado de competencias de dirección de personas, veremos más ejemplos de su capacidad para motivar a sus seguidores hacia la consecución de una misión compartida.

II. Competencias directivas<sup>369</sup>

## a) Competencias de estrategia

*Visión de negocio*

Como ya vimos al hablar de las funciones estratégicas, es la misma que Agamenón. Demuestra, sin embargo, una mayor inteligencia en esta competencia al ser capaz de avanzar con el proyecto de la toma de Troya, a pesar, en ocasiones, de Agamenón. Unida a la competencia de gestión de negocio va también la excelencia en el desempeño del propio puesto de trabajo. A los ejemplos ya vistos anteriormente, podemos añadir la valoración que hace de su trabajo el propio Agamenón (II 370-372).

ἦ μὰν αὖτ' ἀγορή νικᾷς γέρον υἷας Ἀχαιῶν.  
αἶ γὰρ Ζεῦ τε πάτερ καὶ Ἀθηναίη καὶ Ἀπολλὼν  
τοιοῦτοι δέκα μοι συμφράδμονες εἶεν Ἀχαιῶν<sup>370</sup>.

*Orientación interfuncional*

No solo destaca Néstor como consejero en la asamblea, también es un buen guerrero que, aunque anciano, se sigue vistiendo con su armadura y sale a luchar al frente (X 77-79).

παρ δὲ ζωστήρ κεῖτο παναίολος, ᾧ ῥ' ὁ γεραίος  
ζώννυθ' ὅτ' ἐς πόλεμον φθισήνορα θωρήσσοιτο  
λαὸν ἄγων, ἐπεὶ οὐ μὲν ἐπέτρεπε γήραϊ λυγρῷ<sup>371</sup>.

<sup>366</sup> “Así hablo, y sus palabras resultaron del agrado de todos”.

<sup>367</sup> “Increpados así por el anciano, nueve en total se levantaron”.

<sup>368</sup> “Así hablé, y a él en el pecho se le conmovió el ánimo”.

<sup>369</sup> En la página 248 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

<sup>370</sup> “Otra vez, anciano, has superado a los hijos de los aqueos en la asamblea. ¡Zeus padre, Atenea y Apolo, ojalá tuviera yo diez consejeros así entre los aqueos!”.

<sup>371</sup> “Yacía al lado el flameante cinturón, con el que el anciano se ceñía siempre que se equipaba para el exterminador combate al frente de su hueste, pues no se rendía a la luctuosa vejez”.

Una vez en la batalla es capaz de seguir con la función de consejero, como lo haría en la asamblea (IV 320-323).

ἀλλ' οὐ πως ἄμα πάντα θεοὶ δόσαν ἀνθρώποισιν:  
εἰ τότε κοῦρος ἔα νῦν αὖτέ με γῆρας ὀπάζει.  
ἀλλὰ καὶ ὥς ἵππεῦσι μετέσσομαι ἡδὲ κελεύσω  
βουλῇ καὶ μύθοισι: τὸ γὰρ γέρας ἐστὶ γερόντων<sup>372</sup>.

También podemos encontrarle activo en el grupo donde más intenso es el combate (XI 499-501).

τῇ ῥα μάλιστα  
ἀνδρῶν πῦπτε κάρηνα, βοή δ' ἄσβεστος ὀρώρει  
Νέστορά τ' ἀμφὶ μέγαν καὶ ἀρήϊον Ἰδομενῆα<sup>373</sup>.

Y por último puede hacer de colaborador y recibir encargo de otro. Acepta, por ejemplo, la orden de llevar al médico herido Macaón de regreso al campamento (XI 516-518).

ὥς ἔφατ', οὐδ' ἀπίθησε Γερήνιος ἱππότης Νέστωρ.  
αὐτίκα δ' ὦν ὀχέων ἐπεβήσετο, παρ δὲ Μαχάων  
βαῖν' Ἀσκληπιοῦ υἱὸς ἀμύμονος ἱητῆρος<sup>374</sup>.

### *Negociación*

La competencia de negociación incluye no solo la capacidad para llegar a acuerdos, sino también la gestión de conflictos. En ambas destaca Néstor por encima de los demás griegos, aunque sus resultados no sean los mejores. Su primera acción en el poema es mediar entre Agamenón y Aquiles tratando de hacerles llegar a un acuerdo. Es interesante comprobar cómo ofrece a cada uno una propuesta acorde con sus motivaciones. Trata de reposicionar la discusión desde Briseida como trofeo de guerra hasta los honores que merecen cada uno y que no son incompatibles. Uno es el mayor líder formal de la alianza por tener el ejército más grande y el otro es el mayor guerrero y su gloria no le viene del puesto, sino del origen divino (I 275-281).

μήτε σὺ τόνδ' ἀγαθὸς περ ἔων ἀποαίρεο κούρην,  
ἀλλ' ἔα ὥς οἱ πρῶτα δόσαν γέρας υἷες Ἀχαιῶν:  
μήτε σὺ Πηλεΐδῃ ἔθελ' ἐριζέμεναι βασιλῆϊ  
ἀντιβίην, ἐπεὶ οὐ ποθ' ὁμοίης ἔμμορε τιμῆς  
σκηπτοῦχος βασιλεύς, ᾧ τε Ζεὺς κῦδος ἔδωκεν.  
εἰ δὲ σὺ καρτερός ἐσσι θεὰ δέ σε γείνατο μήτηρ,  
ἀλλ' ὃ γε φέρτερός ἐστιν ἐπεὶ πλεόνεσσιν ἀνάσσει<sup>375</sup>.

<sup>372</sup> “Pero los dioses no otorgan a los humanos todo a la vez: si entonces era mozo, ahora en cambio la vejez me acompaña. Mas incluso así estaré entre los cocheros y los exhortaré con consejos y advertencias, el privilegio de los ancianos”.

<sup>373</sup> “...por donde caían más cabezas de hombres e inextinguible griterío se había suscitado en torno del gran Néstor y del marcial Idomeneo”.

<sup>374</sup> “Así habló, y obedeció Néstor, anciano conductor de carros. Al punto montó en su carro, y a su lado subió Macaón, el hijo de Asclepio, el intachable médico”.

<sup>375</sup> “Ni tú, aun siendo valeroso, quites a éste la muchacha; déjasela, pues se la dieron como botín los hijos de los aqueos, ni tú, oh Périda, pretendas disputar con el rey frente a frente, pues siempre ha obtenido honor muy distinto el rey portador del cetro, a quien Zeus otorgó la gloria. Y si tú eres más fuerte

Aunque los argumentos fueran razonables, sin embargo, el estado de excitación y el orgullo de ambos son tan grandes que no logra un acuerdo.

Más adelante, cuando Agamenón ve las consecuencias de la ira de Aquiles, vuelve Néstor a trabajar en la reconciliación de ambos. Acepta entonces su rey no solo devolver a Briseida, sino añadir además otros muchos regalos. Prepara entonces Néstor el equipo negociador.

Los perfiles de los negociadores son variados en su personalidad, pero tienen en común la simpatía o el respeto por parte de Aquiles. Ulises es considerado inteligente, Áyax un excelente guerrero y Fénix es el mentor o consejero que le asignó su padre. La prueba de este acierto en la selección la tenemos en la reacción de Aquiles, al verles entrar en su tienda (IX 196-198).

τὼ καὶ δεικνύμενος προσέφη πόδας ὠκὺς Ἀχιλλεύς:  
χαίρετον: ἦ φίλοι ἄνδρες ἰκάνετον ἦ τι μάλα χρεώ,  
οἷ μοι σκυζομένῳ περ Ἀχαιῶν φίλτατοὶ ἔστων<sup>376</sup>.

Además de realizar una buena selección del equipo negociador, cabe pensar que fue también él quien definió la estrategia que debían mantener durante la reunión. Esos deben ser los encargos que menciona el poema al despedirles antes de que se reúnan con Aquiles (IX 179-181).

τοῖσι δὲ πόλλ' ἐπέτελλε Γερήνιος ἱππότης Νέστωρ  
δενδύλων ἐς ἕκαστον, Ὀδυσσεῖ δὲ μάλιστα,  
πειρᾶν ὥς περὶθοιεν ἀμύμονα Πηλεΐωνα<sup>377</sup>.

Tampoco funciona esta vez la negociación. Ulises combina adecuadamente los argumentos sentimentales, como el recuerdo de su encuentro con el padre de Aquiles, con las riquezas que ofrece, pero sigue el Périda recordando las humillaciones que le hizo Agamenón. Fénix trata también la vía sentimental y educativa, y muestra las ventajas de no dejarse llevar por la ira, pero Aquiles solo se fija en la traición que supone el haberse instalado en las tiendas de Agamenón en vez de en las suyas. Por último, Áyax termina de llevar al fracaso la misión por su carencia de empatía. Critica abiertamente a Aquiles por rechazar seis muchachas además de Briseida como compensación. No ha entendido en absoluto el verdadero motivo de su ira.

## b) Competencias de liderazgo

### *Comunicación*

En la primera aparición de Néstor en el poema ya se destacan sus excelentes habilidades como comunicador. No solo da buenos consejos y habla con sabiduría, sino que además su voz es dulce y potente (I 247-249).

τοῖσι δὲ Νέστωρ  
ἡδυεπὴς ἀνόρουσε λιγύς Πυλίων ἀγορητής,  
τοῦ καὶ ἀπὸ γλώσσης μέλιτος γλυκίων ῥέεν αὐδὴ<sup>378</sup>.

y la madre que te alumbró es una diosa, sin embargo, él es superior, porque reina sobre un número mayor”.

<sup>376</sup> “Brindando por los dos, dijo Aquiles, el de los pies ligeros: ‘¡Salud a ambos! ¡Amigos sois los que venís! Algo urge a quienes, aun en mi enojo, sois los más queridos de los aqueos’”.

<sup>377</sup> “Les prodigó encargos Néstor, el anciano conductor de carros, guiñando los ojos a cada uno, pero, sobre todo, a Ulises, para que trataran de convencer al intachable Périda”.

<sup>378</sup> “Entre ellos Néstor, de meliflua voz, se levantó, el sonoro orador de los pilios, de cuya lengua, más dulce que la miel, fluía la palabra”.



Ya hemos evaluado también el efecto que su comunicación tenía en la audiencia, al tratar su función ejecutiva. Con versos que comienzan siempre “ὡς φάτο,...”, explica el poeta lo que ha logrado con ese discurso. Remueve los sentimientos, refuerza el compromiso y mueve a la acción.

Usa también el poeta una fórmula para introducir alguno de sus discursos que resume a la perfección la clave de su éxito como orador: ὁ σφιν ἐϋφρονέων ἀγορήσατο καὶ μετέειπεν (I 253, II 78, VII 326 y IX 95)<sup>379</sup>.

Como explica Bartolomé (2015, p. 3) en su estudio sobre las arengas militares en la literatura, estas indicaciones formularias, habituales en la épica, sirven para anticipar el impacto que tendrá el discurso.

Esos buenos sentimientos hacia la audiencia aportan credibilidad a sus propuestas y atraen desde el comienzo la atención. Lo refuerza en ocasiones con una introducción dirigida a captarse la benevolencia de quien le escucha. Lo hace especialmente con Agamenón (IX 96-99).

Ἀτρεΐδῃ κύδιστε ἄναξ ἀνδρῶν Ἀγάμεμνον  
ἐν σοὶ μὲν λήξω, σέο δ' ἄρξομαι, οὐνεκα πολλῶν  
λαῶν ἐσσι ἄναξ καὶ τοι Ζεὺς ἐγγυάλιξε  
σκῆπτρόν τ' ἡδὲ θέμιστας, ἵνα σφισι βουλευῆσθα<sup>380</sup>.

Como principal debilidad en esta competencia, está su tendencia a las largas divagaciones sobre sus acciones pasadas cuando era joven. Esta diferencia de los discursos de Néstor frente al de los demás jefes fue destacada por Kyriakou (2017, pp. 22-70). Es el único de los líderes griegos que se pone como modelo de actuación en la guerra. Es cierto que su avanzada edad y su experiencia son la fuente de su excelencia como consejero, pero en ocasiones se extiende innecesariamente antes de dar un consejo. Esto puede provocar la distracción de la audiencia. Así sucede, por ejemplo, en el canto XI, cuando encuentra a Patroclo que vuelve con prisa a reencontrarse con Aquiles. Del verso 670 al 762 se entretiene en contar una batalla del pasado en la que tuvo un papel decisivo. Aún prolonga algo más el discurso y recuerda cuándo se vio con el padre de Patroclo. Después de casi 100 versos hace su propuesta. Tal vez la introducción vaya destinada a despertar el furor bélico en el joven, pero la propia presencia amenazante de los troyanos en las naves hubiera sido suficiente para moverle a la lucha. Conviene, en todo caso, considerar con cautela la relevancia de este defecto en el perfil de competencias de Néstor. Tal vez sea un recurso literario del poeta para resaltar la vejez del héroe con uno de los defectos más reconocibles de la avanzada edad.

#### *Dirección de personas y gestión de equipos*

Néstor no solo era el consejero más valorado por Agamenón. Como jefe de los pilios también tenía personas a su cargo a las que gestionar de modo directo. Aunque tenemos poca información en el poema sobre el desempeño de esta función, es suficiente para valorar su capacidad. En el recorrido que Agamenón hace para animar a las tropas de cada uno de los aliados, lo encuentra en el momento de organizar la disposición de sus soldados. Con gran acierto sitúa a los soldados en función de sus capacidades y su actitud. De este modo optimiza la eficacia del equipo, ya que los fuertes protegen y animan a los débiles (IV 296-300).

<sup>379</sup> “Lleno de buenos sentimientos hacia ellos, tomó la palabra y dijo”.

<sup>380</sup> “¡Atrida gloriosísimo, Agamenón, soberano de hombres! En ti acabaré y por ti comenzaré, porque de numerosas huestes eres soberano y porque Zeus ha puesto en tus manos el cetro y las leyes, para que mires por tus súbditos”.

ἱππῆας μὲν πρῶτα σὺν ἵπποισιν καὶ ὄχεσφι,  
 πεζοὺς δ' ἐξόπιθε στήσεν πολέας τε καὶ ἐσθλοὺς  
 ἔρκος ἔμεν πολέμοιο: κακοὺς δ' ἐς μέσσον ἔλασεν,  
 ὄφρα καὶ οὐκ ἐθέλων τις ἀναγκαίῃ πολεμίζοι<sup>381</sup>.

En el campo de batalla, él mismo también anima a sus tropas. Sus órdenes son estrictas, pero usa la palabra “amigos” para dirigirse a sus soldados y les trata ya como a héroes. Les pide centrarse solo en la batalla contra los troyanos, sin dejarse distraer por la codicia de llevar consigo a la vez los despojos de los vencidos. Como dicen los versos, logra estimular no solo la furia del combate, sino el ánimo o la motivación positiva por la victoria. Busca con esta recomendación despertar en sus soldados la motivación intrínseca, la que surge del propio trabajo bien hecho. Frente a ella pide que no tengan en cuenta a la vez la extrínseca, la que viene de las riquezas obtenidas como premio (VI 67-72).

Νέστωρ δ' Ἀργείοισιν ἐκέκλετο μακρὸν αὖσας:  
 ὦ φίλοι ἦρωες Δαναοὶ θεράποντες Ἄρηος  
 μή τις νῦν ἐνάρων ἐπιβαλλόμενος μετόπισθε  
 μιμνέτω ὥς κε πλεῖστα φέρων ἐπὶ νῆας ἵκηται,  
 ἀλλ' ἄνδρας κτείνωμεν: ἔπειτα δὲ καὶ τὰ ἔκηλοι  
 νεκροὺς ἅμ πεδίον συλήσετε τεθνηῶτας.  
 ὥς εἰπὼν ὅτρυνε μένος καὶ θυμὸν ἐκάστω<sup>382</sup>.

Otra muestra de la humanidad con la que ejerce la dirección de personas la tenemos durante la batalla que se desencadena en torno a las naves. Cuando comienza a cundir el pánico entre los griegos, que dan la batalla por perdida, él suplica a cada uno que se protejan unos a otros como un equipo (XV 659-662).

Νέστωρ αὖτε μάλιστα Γερήνιος οὔρος Ἀχαιῶν  
 λίσσεθ' ὑπὲρ τοκέων γουνούμενος ἄνδρα ἕκαστον:  
 ὦ φίλοι ἄνδρες ἔστε καὶ αἰδῶ θέσθ' ἐνὶ θυμῷ  
 ἄλλων ἀνθρώπων<sup>383</sup>.

Finalmente destacamos una interesante propuesta que realiza a Agamenón sobre la forma de organizar el ejército. Para poder evaluar correctamente el desempeño de cada equipo y que no puedan echarse la culpa unos a otros de los errores, pide al rey que se organicen por clanes. Se entiende que hasta entonces luchaban en un solo grupo compartiendo jefes. Este sistema de gestión hacía difícil separar los cobardes de los valerosos y establecer responsabilidades correctamente. Otra ventaja de esta nueva organización es la cooperación dentro del propio equipo de la misma tribu. Todos lucharán como uno solo protegiéndose mutuamente (II 362-368).

<sup>381</sup> “Había situado delante a los cocheros con sus carros y caballos y detrás a los infantes, que eran muchos y valerosos, como bastión del combate; y había intercalado a los cobardes para forzar a cada uno a pelear incluso contra su voluntad”.

<sup>382</sup> “¡Amigos, héroes dánaos, escuderos de Ares! Que ninguno ahora, entretenido sobre los despojos, atrás se quede, para llegar a las naves con más carga que nadie. Matemos a los hombres y después con tranquilidad también podréis despojar por la llanura los cuerpos de los muertos.” Hablando así, estimuló la furia y el ánimo de cada uno”.

<sup>383</sup> “Sobre todo el anciano Néstor, amparo de los aqueos, abrazaba las rodillas a cada uno, suplicando en nombre de sus padres: ‘¡Amigos, sed hombres e infundid en vuestro ánimo vergüenza de unos por otros!’”.

κρῖν' ἄνδρας κατὰ φύλα κατὰ φρήτρας Ἀγάμεμνον,  
 ὡς φρήτρη φρήτρηφιν ἀρήγη, φύλα δὲ φύλοις.  
 εἰ δέ κεν ὥς ἔρξης καὶ τοι πείθωνται Ἀχαιοί,  
 γνώσῃ ἔπειθ' ὅς θ' ἡγεμόνων κακὸς ὅς τέ νυ λαῶν  
 ἦδ' ὅς κ' ἐσθλὸς ἔησι: κατὰ σφέας γὰρ μαχέονται.  
 γνώσεαι δ' εἰ καὶ θεσπεσίη πόλιν οὐκ ἀλαπάξεις,  
 ἧ ἄνδρων κακότητι καὶ ἀφραδίῃ πολέμοιο<sup>384</sup>.

### *Delegación*

Ya hemos comentado anteriormente la atención puesta por Néstor en la selección de las personas más adecuadas para la misión de negociación con Aquiles. Primeramente, elige a los tres mejores entre los griegos y, fracasada esta primera reunión, a Patroclo. Para poder delegar es preciso conocer, como él demuestra, las fortalezas de cada uno y la importancia de la misión que encomienda.

Además de este conocimiento de las personas, demuestra también una gran inteligencia para seleccionar el grupo más adecuado para tomar una decisión colegiada. En el canto IX Agamenón convoca a la asamblea de todos los soldados para compartir su plan de abandonar la guerra y volver con las naves. Diomedes reacciona violentamente y critica duramente la falta de coraje de Agamenón. Néstor entiende que la asamblea no es el grupo adecuado para tomar este tipo de decisiones e interrumpe a Diomedes para proponer seguir la discusión solo con el consejo de jefes. Es a este grupo al que puede delegarse la decisión (IX 74-77).

πολλῶν δ' ἄγρομένων τῷ πείσεαι ὅς κεν ἀρίστην  
 βουλὴν βουλευέσῃ: μάλα δὲ χρεὼ πάντας Ἀχαιοὺς  
 ἐσθλῆς καὶ πυκινῆς, ὅτι δῆϊοι ἐγγύθι νηῶν  
 καίουσιν πυρὰ πολλά<sup>385</sup>.

### *Coaching*

Esta competencia directiva no se restringe exclusivamente a la metodología denominada con este nombre. Se refiere, de modo más general, a la capacidad de sacar lo mejor de cada uno a través de la adecuada motivación.

Usa esta técnica para enfrentar al otro con sus incoherencias, sus errores o carencias. Como una especie de provocador, hace ver la necesidad de cambio sin imponerlo, la decisión siempre debe salir libremente. Así actúa por ejemplo ante la rabia irracional de Diomedes que quiere enfrentarse a Héctor, aunque haya visto las reiteradas pruebas de que Zeus protegía en ese momento al troyano. Lo inteligente es atender las señales y salvar la vida huyendo, en vez de dejarse llevar por la ira que han provocado las burlas de Héctor. El miedo en ese caso es un sentimiento adecuado (VIII 140-144).

<sup>384</sup> “Distribuye a los hombres por tribus y clanes, Agamenón, de modo que el clan defienda al clan, y la tribu a la tribu. En caso de que obres así y te obedezcan los aqueos, pronto sabrás quién de los jefes o huestes es cobarde, y quién es valeroso, pues lucharán por grupos separados; y sabrás si por deseo divino no vas a asolar la ciudad o por la cobardía e impericia de los hombres en el combate”.

<sup>385</sup> “De los muchos congregados podrás hacer caso al que el mejor plan proponga. Gran necesidad tienen todos los aqueos de uno bueno y sagaz, porque los enemigos cerca de las naves tienen encendidas muchas hogueras”.

ἦ οὐ γινώσκεις ὅ τοι ἐκ Διὸς οὐχ ἔπετ' ἀλκή;  
 νῦν μὲν γὰρ τούτῳ Κρονίδης Ζεὺς κῦδος ὀπάζει  
 σήμερον: ὕστερον αὖτε καὶ ἡμῖν, αἴ κ' ἐθέλῃσι,  
 δώσει: ἀνὴρ δέ κεν οὗ τι Διὸς νόον εἰρύσσαιτο  
 οὐδὲ μάλ' ἴφθιμος, ἐπεὶ ἦ πολὺ φέρτερός ἐστι<sup>386</sup>.

De nuevo con Diomedes aplica un método similar en la escena comentada anteriormente, en la que el joven reprocha en la asamblea la cobardía de Agamenón. Para reconducir la situación admite y recalca primero las fortalezas de Diomedes, para después hacerle ver también sus limitaciones. Le muestra que tiene razón en el reproche y en la propuesta de seguir la guerra, pero le falta habilidad para plantearla de un modo más constructivo (IX 53-56).

Ἵδυεῖδῃ περὶ μὲν πολέμῳ ἔνι καρτερός ἐσσι,  
 καὶ βουλῇ μετὰ πάντας ὁμήλικας ἔπλευ ἄριστος.  
 οὐ τίς τοι τὸν μῦθον ὀνόσσεται ὅσσοι Ἀχαιοί,  
 οὐδὲ πάλιν ἐρέει: ἀτὰρ οὐ τέλος ἵκεο μύθων<sup>387</sup>.

#### c) Competencias de eficacia personal

Destaca por su iniciativa y constante predisposición para la acción. Bueno tanto en la asamblea como en la batalla, sabe cuándo es el momento de cesar la reflexión y pasar a la acción. En el canto segundo, después de la confusión que cunde entre los griegos por la propuesta de Agamenón de volver con las naves, Néstor insta a dejar las discusiones y luchar con dinamismo (II 435-440).

μηκέτι νῦν δὴθ' αὖθι λεγώμεθα, μηδ' ἔτι δηρὸν  
 ἀμβαλλώμεθα ἔργον ὃ δὴ θεὸς ἐγγυαλίζει.  
 ἀλλ' ἄγε κήρυκες μὲν Ἀχαιῶν χαλκοχιτώνων  
 λαὸν κηρύσσοντες ἀγειρόντων κατὰ νῆας,  
 ἡμεῖς δ' ἀθρόοι ὧδε κατὰ στρατὸν εὐρὺν Ἀχαιῶν  
 ἵομεν ὄφρα κε θᾶσσον ἐγείρομεν ὄξυν Ἄρηα<sup>388</sup>.

De su actividad constante en la batalla nos da también buena prueba precisamente uno de los más esforzados guerreros, Diomedes. Cuando le despierta para recomenzar la lucha por las naves, el mismo joven se sorprende de su vitalidad (X 164-167).

σκέτλιός ἐσσι γεραιέ: σὺ μὲν πόνου οὐ ποτε λήγεις.  
 οὐ νυ καὶ ἄλλοι ἔασι νεώτεροι υἷες Ἀχαιῶν

<sup>386</sup> “¿No te das cuenta de que el coraje de Zeus no está contigo? Ahora es a ese a quien Zeus Crónida da la compañía de la gloria hoy; más tarde también a nosotros, si ése es su designio, nos lo dará. Un hombre no puede protegerse del deseo de Zeus, por muy valiente que sea, porque él en verdad es muy superior”.

<sup>387</sup> “¡Tidida! Sobresales en el combate porque eres esforzado, y también en el consejo eres el mejor de los de tu edad. Nadie de cuantos aqueos hay criticará tus palabras ni te contradirá; pero no has terminado la propuesta”.

<sup>388</sup> “No sigamos hablando más otra vez, ni todavía largo rato demoremos la acción que el dios pone en nuestras manos. Los heraldos a la hueste de los aqueos, de bronceíneas túnicas, convoquen y congreguen junto a las naves; y nosotros, juntos como aquí, el ancho ejército de los aqueos recorramos, para despertar cuanto antes al feroz Ares”.

οἳ κεν ἔπειτα ἕκαστον ἐγείρειαν βασιλῆων  
πάντη ἐποιχόμενοι; σὺ δ' ἀμήχανός ἐσσι γεραιέ<sup>389</sup>.

Su experiencia le otorga una prudencia destacable de forma que sabe cuándo es el momento de huir y cuando se debe plantar cara al enemigo. Ya hemos visto un ejemplo al hablar de su conversación con Diomedes, mientras ambos huían en el carro. Momentos antes él mismo había sido presa del pánico al ver llegar a Héctor protegido por Zeus (VIII 137-139).

Νέστορα δ' ἐκ χειρῶν φύγον ἡνία σιγαλόεντα,  
δεῖσε δ' ὃ γ' ἐν θυμῷ, Διομήδεα δὲ προσέειπε:  
Τυδείδῃ ἄγε δ' αὖτε φόβον δ' ἔχε μώνυχας ἵππους<sup>390</sup>.

En estas situaciones se muestra también indeciso y flaquea su proactividad. Así ocurre al despertar y verse rodeado en las naves por los troyanos acampados y sus hogueras (XIV 20-22).

ὦς ὃ γέρων ὄρμαινε δαϊζόμενος κατὰ θυμὸν  
διχθάδι, ἢ μεθ' ὄμιλον ἴοι Δαναῶν ταχυπύλων,  
ἦε μετ' Ἀτρεΐδην Ἀγαμέμνονα ποιμένα λαῶν<sup>391</sup>.

Para recobrar el control sobre sí mismo, necesita Néstor la compañía de otros líderes. Parece que su perfil de miembro de un consejo predomine sobre el guerrero lleno de ímpetu y decisión. Junto a los demás reyes heridos, razona de nuevo sobre la conveniencia de mantenerse apartados de la batalla y seguir con la deliberación nuevos planes (XIV 61-64).

ἡμεῖς δὲ φραζώμεθ' ὅπως ἔσται τάδε ἔργα  
εἴ τι νόος ῥέξει: πόλεμον δ' οὐκ ἄμμε κελεύω  
δύμεναι: οὐ γάρ πως βεβλημένον ἐστὶ μάχεσθαι<sup>392</sup>.

Por último, dentro de sus competencias de eficacia personal, debemos valorar negativamente una consecuencia de su autoconocimiento. Nos referimos a la arrogancia o excesiva autoestima de la que hablamos al comienzo de esta sección al evaluar su marcado perfil de líder transformador.

Propone la reunión del consejo de ancianos para hacer una recomendación y, como estrategia para convencer de manera más eficaz, adelanta que nadie podrá rebatir su opinión, ni siquiera el poderoso Agamenón (IX 61-62).

οὐδέ κέ τίς μοι  
μῦθον ἀτιμήσει, οὐδὲ κρείων Ἀγαμέμνων<sup>393</sup>.

<sup>389</sup> “¿Qué tenaz eres, anciano! Nunca cejas en el esfuerzo. ¿Acaso no hay entre los hijos de los aqueos otros más jóvenes que podrían despertar, por tanto, a cada uno de los reyes, recorriendo todos los sitios? Eres intratable, anciano”.

<sup>390</sup> “A Néstor se le escaparon de las manos las relucientes riendas y, con el corazón presa de miedo, dijo a Diomedes: ‘¡Tidida! Ea, guía hacia la huida los solípedos caballos’”.

<sup>391</sup> “Así el anciano con el ánimo desgarrado dudaba entre dos planes: si penetrar en la muchedumbre de los dánaos, de veloces potros, o ir en busca del Atrida Agamenón, pastor de huestes”.

<sup>392</sup> “Deliberemos nosotros sobre cómo obrar, por si el pensamiento logra algo. En el combate no creo nosotros debamos internarnos, pues un herido no tiene medio para luchar.

<sup>393</sup> “Y nadie podrá deshonorar mi consejo, ni siquiera el poderoso Agamenón”.

Una vez reunido este consejo de ancianos, es el primero en intervenir y, antes de proponer una idea, reitera que será la mejor de todas. Aunque con los criterios actuales esta excesiva confianza en sus capacidades se puede percibir como arrogancia, en la época era lo esperado en un líder. En vez de mermar su credibilidad la hacía crecer por la seguridad mostrada (IX 103-104).

αὐτὰρ ἐγὼν ἐρέω ὥς μοι δοκεῖ εἶναι ἄριστα.  
οὐ γάρ τις νόον ἄλλος ἀμείνονα τοῦδε νοήσει<sup>394</sup>.

### III. Perfil de liderazgo: Transformador

El estilo de liderazgo dominante de Néstor es el propio de un consejero o de un “coach”. Busca la excelencia en el seguidor. Esta excelencia la obtiene con su ayuda en el desempeño de las funciones del otro. El líder transformador suele asumir con frecuencia el protagonismo por encima de su propio seguidor y quiere aparecer como modelo de actuación. Así vemos en muchas ocasiones cómo Néstor recuerda largamente sus hazañas de juventud, que se presentan como modelo que seguir. También generan estos líderes cierta dependencia de sus seguidores, que necesitan consultar cada decisión o bien obtener su aprobación después de actuar. Ya vimos antes la necesidad que tiene Agamenón de consultarle las acciones contra los troyanos.

Conscientes de que esta influencia en los demás se basa en su propia excelencia, los líderes transformadores pueden tender a una excesiva autoestima ya que se creen merecedores de todos los premios. De forma muy clara lo muestra Néstor en su reacción ante el trofeo que le entrega Aquiles en los juegos en honor de Patroclo. Aunque no haya participado, él siempre se merece los honores (XXIII 647-649).

τοῦτο δ' ἐγὼ πρόφρων δέχομαι, χαίρει δέ μοι ἦτορ,  
ὥς μευ αἰεὶ μέμνησαι ἐνηέος, οὐδέ σε λήθω,  
τιμῆς ἧς τέ μ' ἔοικε τιμηθῆσθαι μετ' Ἀχαιοῖς<sup>395</sup>.

Con los que no son sus directos seguidores o cuando se dirige a un grupo, usa Néstor un liderazgo transaccional basado en los premios. Mezcla en estos los bienes materiales y el reconocimiento dentro del grupo con la gloria para impactar en el mayor número de candidatos. Así lo hace por ejemplo cuando quiere promover una expedición que salga de las naves para espiar el campamento troyano (X 212-217).

μέγα κέν οἱ ὑπουράνιον κλέος εἶη  
πάντας ἐπ' ἀνθρώπους, καί οἱ δόσις ἔσσεται ἐσθλή.  
ὅσσοι γὰρ νήεσσιν ἐπικρατέουσιν ἄριστοι  
τῶν πάντων οἱ ἕκαστος ὅϊν δώσουσι μέλαιναν  
θῆλυν ὑπόρρηνον: τῇ μὲν κτέρας οὐδὲν ὁμοῖον,  
αἰεὶ δ' ἐν δαίτησι καὶ εἰλαπίνῃσι παρέσται<sup>396</sup>.

<sup>394</sup> “Por mi parte, te voy a decir lo que me parece que es lo mejor; y ningún otro concebirá una idea mejor que esta mía”.

<sup>395</sup> “Esto lo acepto gustoso, y mi corazón se alegra de ver cómo siempre te acuerdas del honor que se me debe, y no olvidas la honra que me corresponde recibir entre los aqueos”.

<sup>396</sup> “Entonces, enorme podría ser su gloria bajo el cielo entre todas las gentes, y un magnífico regalo habría para él: a cada uno de los paladines que mandan en las naves sin excepción le regalará una

Como se puede comprobar en la tabla final de evaluación, Néstor es el héroe más valorado de todos los griegos. A su perfil de consejero se une su presencia constante en el campo de batalla. Aunque no siempre sea escuchado por todos y sus discursos sean largos y centrados en sus propias experiencias, mantiene siempre un perfil de experto imprescindible en la alianza. Para Roisman (2005, 21-22) este tratamiento positivo en toda la obra lo convierte en el personaje favorito de Homero.

### Patroclo, compañero de Aquiles

Homero elige para este héroe epítetos relacionados con las habilidades y capacidades físicas propias de los mejores guerreros, junto a otros que le comparan con los dioses. No utiliza los que describen habilidades de dirección de personas. Esta selección de epítetos nos adelanta algunos de los rasgos que destacaremos en su evaluación.

XVI 307, XVI 626, XVI 827	fornido, bravo	ἄλκιμος
XVII 10	intachable	ἀμύμων
XVII 187	fuerte	βία
XI 608	divino	δῖος
XVI 49, 126	del linaje de Zeus	διογενὲς
XVI 20, 126	cochero, que lucha desde un carro	ἵππεύς
XVI 584, XVI 812	cochero, conductor de caballos	ἵπποκέλευθος
XI 644	mortal igual a un dios	ἰσόθεος φώς
XI 604	semejante a Ares	ἴσος Ἄρηϊ
XVI 257, XVII 299	de gran corazón	μεγαλήτωρ

#### I. Desempeño de funciones directivas

El héroe y compañero de Aquiles cumple principalmente un papel de acompañante y consejero. Solo podemos ver su desempeño de funciones directivas, cuando asume la personalidad de Aquiles al vestirse sus armas para hacerse pasar por él ante los troyanos y provocar su huida.

Ya hemos comentado anteriormente cómo, a través del servicio, también se puede ejercer un liderazgo de influencia incluso sobre los que formalmente están por encima. Evaluaremos, desde este punto de vista, las competencias más relevantes de Patroclo.

En las primeras apariciones del héroe en el poema (I 345), se nos presenta ya como compañero querido de Aquiles (φίλος ἑταῖρος). Esta relación de íntima amistad, como describe Dickinson (1915, p. 179), no se limita a una mutua satisfacción basada en el amor, sino, sobre todo, a una unión de almas que permite su desarrollo y perfeccionamiento.

Como podemos ver en la escena de la embajada enviada por Agamenón, es el único de los mirmidones que acompaña a Aquiles en su tienda. La escena que encuentran los embajadores es de gran intimidad y calma. Patroclo y Aquiles están a solas y el primero escucha atento cómo el otro canta poemas de antiguos héroes (XVI 190-191).

---

negra oveja –una hembra que tenga un cordero, galardón sin igual–, y siempre asistirá a los banquetes y a los festines”.

Πάτροκλος δέ οἱ οἶος ἐναντίος ἦστο σιωπῇ,  
δέγμενος Αἰακίδην ὅποτε λήξειεν ἀείδων<sup>397</sup>.

Se nos presenta entonces a un Patroclo que, además de compañero, es también una especie de ayuda de cámara, criado principal de Aquiles a quien este encarga preparar la bebida y la comida para los visitantes. Incluso en este servicio, la sintonía es tal entre ellos que Aquiles no necesita dar instrucciones de palabra, sino que basta con un gesto para que su compañero entienda lo que necesita (IX 620-622).

ἦ καὶ Πατρόκλῳ ὃ γ' ἐπ' ὀφρύσι νεῦσε σιωπῇ  
Φοίνικι στορέσαι πυκινὸν λέχος, ὄφρα τάχιστα  
ἐκ κλισίης νόστοιο μεδοίαιτο<sup>398</sup>.

Vemos, unos versos después, cómo no es el propio Patroclo quien realiza este trabajo de subalterno, sino que transmite las órdenes de su compañero a los sirvientes. Cumple así como una suerte de función de mayordomo en la gestión de la casa. Actúa, como lo hará en la batalla, en nombre de Aquiles (IX 658-659).

Πάτροκλος δ' ἐτάροισιν ἰδὲ δμῳῇσι κέλευσε  
Φοίνικι στορέσαι πυκινὸν λέχος ὅττι τάχιστα<sup>399</sup>.

## II. Competencias directivas

La rapidez y diligencia en el cumplimiento de las órdenes las resalta el autor con el superlativo τάχιστα, “lo más rápidamente posible”. Esta disposición permanente para cumplir al instante y con la mayor atención las instrucciones de Aquiles es una de las competencias de eficacia personal más destacables en el cumplimiento de su trabajo. La podemos comprobar con más detalle cuando Aquiles le encarga dirigirse a las tiendas de los aqueos para comprobar quiénes son los heridos. Corre literalmente a cumplir la orden, apenas la ha escuchado (XI 616-617).

ὥς φάτο, Πάτροκλος δὲ φίλῳ ἐπεπείθεθ' ἐταίρῳ,  
βῆ δὲ θέειν παρὰ τε κλισίας καὶ νῆας Ἀχαιῶν<sup>400</sup>.

Una vez resuelta la cuestión de Aquiles, no duda en regresar de nuevo con la misma rapidez. Néstor trata de ganarse su favor para usarlo como intermediario con Aquiles, pero Patroclo rechaza la invitación de entrar y sentarse recordando la importancia de obedecer a su duro compañero (XI 648-650).

οὐχ ἔδος ἐστὶ γεραιᾷ διοτρεφές, οὐδέ με πείσεις.  
αἰδοῖος νεμεσητὸς ὃ με προέηκε πυθέσθαι  
ὅν τινα τοῦτον ἄγεις βεβλημένον<sup>401</sup>.

<sup>397</sup> “Sólo Patroclo en silencio estaba sentado frente a él, aguardando a que el Eácida dejara de cantar”.

<sup>398</sup> “Dijo, e hizo a Patroclo con las cejas una silenciosa seña de extender para Fénix un espeso lecho, para que cuanto antes aquéllos pensarán en salir de la tienda y regresar”.

<sup>399</sup> “Patroclo ordenó a compañeros y criadas extender para Fénix un espeso lecho cuanto antes”.

<sup>400</sup> “Así habló, y Patroclo obedeció a su compañero y echó a correr bordeando las tiendas y las naves de los aqueos”.

<sup>401</sup> “No ha lugar a asiento, anciano criado por Zeus; no podrás persuadirme. Severo e irritable es el que me envía a enterarme de quién es ese al que traes herido”.



Aunque no entre en la tienda, Néstor le recuerda cuál es el principal servicio que debe prestar a Aquiles, cuál es su misión en la guerra de Troya. La misión que ha de mover sus acciones y que dará sentido a su trabajo. El servicio a Aquiles lo debe cumplir, sobre todo, ejerciendo un liderazgo ascendente que influya en su compañero para su bien. Esta misión se la había asignado a Patroclo su padre Menecio ante el propio Aquiles y su padre Peleo, cuando Ulises y Néstor fueron a buscarles para unirse a la alianza contra Troya. Aunque Aquiles sea superior en linaje y en fuerza, sin embargo, Patroclo es mayor en edad y puede darle buenos consejos (XI 785-789).

σοὶ δ' αὖθ' ὥδ' ἐπέτελλε Μενόϊτιος ἄκτορος υἱός:  
τέκνον ἐμὸν γενεῇ μὲν ὑπέρτερός ἐστιν Ἀχιλλεύς,  
πρεσβύτερος δὲ σύ ἐσσι: βίη δ' ὃ γε πολλὸν ἀμείνων.  
ἀλλ' εὖ οἱ φάσθαι πυκινὸν ἔπος ἢ δ' ὑποθέσθαι  
καὶ οἱ σημαίνειν: ὃ δὲ πείσεται εἰς ἀγαθὸν περ<sup>402</sup>.

Homero refuerza esta función de consejero con el epíteto “conductor de carros” o “conductor de caballos” (ἵπποκέλευθος, ἵππεύς), que aplica a Patroclo. Ya hemos comentado el término en la sección dedicada a Néstor.

Junto a estas competencias de servicio y de consejo, nos encontramos con otra que también Patroclo demuestra en un alto grado: la compasión. La rapidez y la diligencia con la que cumple los deseos de Aquiles solo se ven frenadas al contemplar el dolor de sus compañeros los aqueos. De vuelta a su tienda se encuentra con Eurípilo, que vuelve herido de la batalla (XI 814-816).

τὸν δὲ ἰδὼν ὥκτειρε Μενόϊτιου ἄλκιμος υἱός,  
καὶ ῥ' ὀλοφυρόμενος ἔπεα πτερόεντα προσηύδα:  
ἄ δειλοὶ Δαναῶν ἡγήτορες ἢ δὲ μέδοντες<sup>403</sup>.

Ante su petición de ayuda y la ausencia de médicos disponibles, Patroclo duda. Finalmente decide retrasar el cumplimiento de las órdenes de Aquiles y los consejos de Néstor. Se queda con Eurípilo para curarle y acompañarle (XI 838-841).

πῶς τὰρ ἔοι τάδε ἔργα; τί ῥέξομεν Εὐρύπυλ' ἥρω;  
ἔρχομαι ὄφρ' Ἀχιλῆϊ δαΐφρονι μῦθον ἐνίσπω  
ὃν Νέστωρ ἐπέτελλε Γερήνιος οὔριος Ἀχαιῶν:  
ἀλλ' οὐδ' ὥς περ σεῖο μεθήσω τειρομένοιο<sup>404</sup>.

A las competencias personales de obediencia y diligencia en el cumplimiento de las órdenes, se unen las de trabajo en equipo e inteligencia emocional para identificar los sentimientos de los demás y ponerse en su lugar con altas dosis de empatía.

<sup>402</sup> “Y a ti Menecio, hijo de Áctor, te hizo estas recomendaciones: ‘¡Hijo mío! Por linaje Aquiles es superior; pero tú tienes más edad, aunque él en fuerza sea muy superior. Por eso dirígele sagaces palabras y dale buenos consejos y buenas indicaciones. Él te hará caso, pues es para su bien’”.

<sup>403</sup> “Al verlo, se apiadó el fornido hijo de Menecio y lleno de lástima le dijo estas aladas palabras: ‘¡Ah desdichados príncipes y caudillos de los dánaos!’”.

<sup>404</sup> “¿Cómo obrar ahora entonces? ¿Qué haremos, héroe Eurípilo? Voy de camino a comunicar al belicoso Aquiles el encargo que me ha encomendado el anciano Néstor, amparo de los aqueos. Pero ni aun así te dejaré”.

Esta misma compasión y empatía con el sufrimiento de los demás son también las que lo sacarán de la tienda de Eurípilo. Los troyanos han llegado hasta las naves y oye sufrir a los griegos en una contienda mayor. Debe volver a su misión principal de consejero de Aquiles. Si logra convencerlo de que vuelva a la batalla, resolverá también los dolores de los aqueos, que están a punto de ser derrotados en torno de las naves. Una vez más, como indica el último verso, recupera también su rapidez en el cumplimiento del deber (XV 399-400).

Εὐρύπυλ' οὐκ ἔτι τοι δύναιμι χατέοντί περ' ἔμψης  
ἐνθάδε παρμενέμεν: δὴ γὰρ μέγα νεῖκος ὄρωρεν.  
ἀλλὰ σὲ μὲν θεράπων ποτιτερπέτω, αὐτὰρ ἔγωγε  
σπεύσομαι εἰς Ἀχιλῆα, ἵν' ὀτρύνω πολέμειν.  
τίς δ' οἶδ' εἴ κέν οἱ σὺν δαίμονι θυμὸν ὀρίνω  
παρειπών; ἀγαθὴ δὲ παραίφασίς ἐστιν ἐταίρου.  
τὸν μὲν ἄρ' ὥς εἰπόντα πόδες φέρον<sup>405</sup>.

Patroclo reprocha a Aquiles su falta de sensibilidad con las desgracias de los griegos y equipara su dureza con el mar o con las rocas. A pesar de sus peticiones, Aquiles sigue sin deponer su cólera y rechaza ponerse al frente de los mirmidones para volver a la guerra. No le preocupa la suerte de los griegos, sino la humillación de Agamenón y la recuperación de sus trofeos. Ante las insistencias de Patroclo acepta que se ponga al frente de los mirmidones en su nombre y vistiendo su armadura.

Aquiles delega en él sólo la expulsión de los griegos del campamento griego, pero no la toma de Troya o la muerte de Héctor. Esta gloria solo le está reservada a él.

A partir de este momento es cuando Patroclo muestra sus habilidades de liderazgo, aunque siempre emulando las del propio Aquiles. Es complicado evaluar su calidad directiva, ya que, en gran medida, tanto para los mirmidones como para los troyanos no es él mismo quien actúa, sino Aquiles.

Desde el primer discurso a sus compañeros, deja claro que la misión que persiguen es la de Aquiles. No luchan por su gloria, sino por la de su líder ausente. Deben demostrar que Agamenón se ha equivocado al no darle el mayor de los honores (XVI 268-274).

Πάτροκλος δ' ἐτάροισιν ἐκέκλετο μακρὸν αὖσας:  
Μυρμιδόνες ἔταροι Πηληϊάδεω Ἀχιλῆος  
ἄνδρες ἔστε φίλοι, μνήσασθε δὲ θούριδος ἀλκῆς,  
ὥς ἂν Πηλεΐδην τιμήσομεν, ὃς μέγ' ἄριστος  
Ἀργείων παρὰ νηυσὶ καὶ ἀγχέμαχοι θεράποντες,  
γνῶ δὲ καὶ Ἀτρείδης εὐρὺ κρείων Ἀγαμέμνων  
ἦν ἄτην, ὃ τ' ἄριστον Ἀχαιῶν οὐδὲν ἔτισεν<sup>406</sup>.

<sup>405</sup> “¡Eurípilo! Ya no puedo, por mucha falta que te haga, permanecer aquí, pues una gran contienda se ha suscitado. Que tu escudero continúe entreteniéndote; yo, por mi parte, voy ante Aquiles a toda prisa para instarlo a combatir. ¿Quién sabe si con la ayuda de una deidad le conmuevo el ánimo con mis consejos? ¡Buena es la advertencia de un compañero! Así hablaba, y ya los pies lo transportaban”.

<sup>406</sup> “¡Mirmidones, compañeros del Périda Aquiles! ¡Sed hombres, amigos, y acordaos de vuestro impetuoso coraje! Así honraremos al Périda, el mejor de los argivos que hay en las naves, como lo son sus soldados, que luchan de cerca, y el Atrida Agamenón, señor de anchos dominios, se enterará de su yerro, por no dar satisfacción al mejor de los aqueos”.

## III. Estilo de liderazgo: Transformador

Toma de Aquiles el perfil de líder transformador que propone como principal motivación el hecho de tener la oportunidad de trabajar para él. La misión de cada mirmidón es la misma que la de Aquiles. Renuncian a su propia gloria con tal de que su jefe la reciba y ellos estarán orgullosos solo con haber tenido la oportunidad de trabajar para él.

Con los demás griegos la motivación que propone es tan egoísta como la del propio Aquiles. La empresa de conquistar Troya no es lo más importante, deben demostrar primero que son los mejores, y la victoria será una consecuencia. Así motiva, por ejemplo, a los dos Áyax (XVI 556-557).

Αἶαντε νῦν σφῶϊν ἀμύνεσθαι φίλον ἔστω,  
οἷοί περ πάρος ἦτε μετ' ἀνδράσιν ἢ καὶ ἀρείους<sup>407</sup>.

Como líder transformador basa toda su influencia en el ejemplo y aparece siempre en primera línea donde la batalla es más intensa. Ante todos se enfrenta a Sarpedón, hijo de Zeus, y, tras derrotarlo, seguirá después por su cadáver. Además de con sus obras también enseña a sus seguidores con sus reproches verbales, aunque les siga tratando como amigos. En este sentido es altamente significativo el reproche que hace a Meriones que, enfrentado a Eneas por el cuerpo de Sarpedón, se entretiene en discursos y alardes de desafío. Distingue claramente Patroclo lo que corresponde hacer en cada momento. Las palabras son para los consejos y no debe perderse el tiempo en ellas, sino actuar (XVI 627-631).

Μηριόνη τί σὺ ταῦτα καὶ ἐσθλὸς ἐὼν ἀγορεύεις;  
ᾧ πέπον οὐ τοι Τρῶες ὄνειδείεις ἐπέεσσι  
νεκροῦ χωρήσουσι: πάρος τινὰ γαῖα καθέξει.  
ἐν γὰρ χερσὶ τέλος πολέμου, ἐπέων δ' ἐνὶ βουλῇ:  
τῷ οὐ τι χρὴ μῦθον ὀφέλλειν, ἀλλὰ μάχεσθαι<sup>408</sup>.

Expulsados los troyanos del campamento de las naves, Patroclo ya había cumplido el encargo de Aquiles y debía regresar a la tienda. Hasta entonces había sido solo un ejemplo de obediencia. Sin embargo, es tal la identificación con su compañero, que adopta también su desmesurada arrogancia y se cree igual a los dioses y capaz de tomar Troya. No obedece ya órdenes de Aquiles, sino que él mismo se cree igual que Aquiles. Esta actitud es irreconocible en sus acciones anteriores y constituye su principal defecto como jefe y como seguidor. Debe ser el mismo Apolo quien le haga retroceder y le recuerde que no es él ni Aquiles quienes tomarán Troya. Vuelve entonces a mostrar su obediencia, aunque esta vez sea a un dios (XVI 710-711).

ὥς φάτο, Πάτροκλος δ' ἀνεχάζετο πολλὸν ὀπίσσω<sup>409</sup>.

Acepta no luchar contra un dios, pero sigue olvidando las órdenes de Aquiles que le pedían no salir del cerco de las naves y dejar para otro la gloria de la toma de Troya. Esta

<sup>407</sup> “¡Ayantes! Que ahora os sea grato a los dos defendernos portándoos como lo habéis hecho hasta el momento o aún mejor”.

<sup>408</sup> “¡Meriones! ¿Por qué tu bravura gasta el tiempo en alardes? ¡Tierno amigo! No es con injuriosas palabras como los troyanos se apartarán del cadáver; antes la tierra acogerá a alguno. Los brazos deciden en la guerra, y las palabras en el consejo. Por eso no hay que amontonar palabras sino luchar”.

<sup>409</sup> “Así habló, y Patroclo retrocedió un largo trecho atrás, para esquivar la cólera del flechador Apolo”.

desobediencia será su perdición. Olvida el consejo que acaba de dar a Meriones y pierde el tiempo en palabras al burlarse largamente del auriga de Héctor, después de matarlo. Compara su caída del carro con las acrobacias de un pescador que se zambulle en el mar. Lejos está el Patroclo compasivo con las heridas de la guerra y más parece ahora el propio Aquiles en su arrogancia y desprecio de los vencidos.

Apolo le hace tropezar y le despoja de su armadura convirtiéndole en blanco fácil para la lanza de Euforbo y después para el golpe definitivo de Héctor. Al morir, no reconoce su culpa por desobedecer las instrucciones de Aquiles ni su incapacidad para tomar la ciudad, sino que se considera víctima de Apolo. Desprecia el mérito y la gloria de Héctor, que llega en tercer lugar después de haber sido atacado dos veces (XVI 849-850).

ἀλλά με μοῖρ' ὀλοή καὶ Λητοῦς ἔκτανεν υἱός,  
ἀνδρῶν δ' Εὐφορβος: σὺ δέ με τρίτος ἐξεναρίζεις<sup>410</sup>.

Cumple, como hemos visto, mejor su misión de seguidor fiel que la de líder. Como es habitual entre los que trabajan para un líder transformador carismático carece de un estilo propio de liderazgo y adopta las maneras de Aquiles. Al hacerlo, olvida sus principales cualidades de obediencia y compasión y, de un buen seguidor, se transforma en un líder malogrado.

### Ulises, rey de Ítaca

De todos los héroes, consideramos a Ulises el mejor definido a través de los epítetos que asocia Homero a su personaje. Destaca el poeta con claridad las principales cualidades.

XI 140	comparable a un dios	ἀντίθεος
XI 482	de taimado ingenio	δαΐφρονα
X 527	caro a Zeus	Διὶ φίλος
IX 308, IX 620, X 144, X 340	descendiente de Zeus	διογενὲς
II 244, II 335, III 205, V 669, V 679, VII 168, IX 672, X 243, X 248, XI 449	divino	δῖος
XI 401, XVI 26	insigne por su lanza	δουρὶ κλυτὸς
X 243	de arrogante ánimo	θυμὸς ἀγήνων
IX 669, X 544	excelsa gloria de los aqueos	μέγα κῦδος Ἀχαιῶν
II 169, II 467, II 636, X 137	émulo de Zeus en ingenio	Διὶ μῆτιν ἀτάλαντος
XV 262	pastor de huestes	ποιμὴν λαῶν
IX 669, X 544	preclaro, famoso	πολύαινος
XI 430	famoso en engaños	πολύαινος δόλων
I 311, I 440, III 200, III 216, III 268, IV 329, IV 349, X 488, X 554, XIV 82, XIX 154, 215	muy ingenioso	πολύμητις
II 173, IV 358, IX 308, IX 620, X 144, XXIII 723	fecundo en ardides	πολυμήχανος
IX 672, X 248	muy paciente	πολύτλας
X 243	de corazón dispuesto	πρόφρων κραδίη
II 278	saqueador de ciudades	πτολίπορθος
V 670	de paciente ánimo	τλήμονα θυμὸν ἔχων
X 231	paciente	τλήμων

<sup>410</sup> “Pero el funesto destino y el hijo de Leto me han matado, y, de los hombres, Euforbo; tú al despojarme sólo eres el tercero”.

Destacan entre todas sus cualidades el ingenio, la paciencia y su excelencia, que es comparada en algunos epítetos con la de los dioses.

#### I. Desempeño de funciones directivas.

##### a) Funciones estratégicas.

La responsabilidad de definir la misión de la empresa de los griegos corresponde a Agamenón y Menelao, como ya hemos visto. Ulises, sin embargo, hace posible la realización de esta misión mediante su apoyo a los dos reyes en las demás funciones. Para ello asume como propia la misión o al menos aparenta asumirla, cada vez que se dirige a los demás o actúa en su presencia.

##### b) Funciones ejecutivas.

Ulises cumple un papel muy bien definido dentro del consejo. Es el especialista en desbloquear situaciones de crisis que impiden el cumplimiento de los planes que harán posible la victoria y por tanto la consecución de la misión. En estas situaciones aporta Ulises sus competencias personales que adelantamos ahora a través de los epítetos más frecuentes: πολύμητις, πολυμήχανος, δῖος, πολύτλας<sup>411</sup>.

Con estas cualidades soluciona los problemas que los reyes van encontrando en el desempeño de su función ejecutiva. Desempeña un papel de “director adjunto” o de asesor interno, más que de responsable con capacidad de decisión. Es muy gráfico cómo el poeta nos describe cómo Agamenón cede el cetro, símbolo de su poder ejecutivo, a Ulises cuando le delega las funciones de mando (II 185-187).

αὐτὸς δ' Ἀτρεΐδew Ἀγαμέμνωνος ἀντίος ἐλθῶν  
δέξατό οἱ σκῆπτρον πατρώϊον ἄφθιτον αἰεὶ:  
σὺν τῷ ἔβη κατὰ νῆας Ἀχαιῶν χαλκοχιτώνων<sup>412</sup>.

##### c) Funciones de liderazgo.

El ejemplo más claro de la capacidad de Ulises para mantener el compromiso de todos con la misión lo tenemos en el segundo canto, cuando evita el abandono de la guerra por parte de los griegos. Agamenón ha puesto a prueba su fidelidad y les anima a regresar. Piensa que no aceptarán dicha opción hasta que venzan a los troyanos. En contra de lo que esperaba, todos los griegos se apresuran a llevar las naves al mar en preparación de su regreso. Esta es la confirmación de la poca capacidad de Agamenón para desempeñar esta función directiva. El compromiso de sus soldados con la misión es prácticamente nulo.

Solo Ulises puede arreglar esta multitudinaria deserción. Agamenón le encarga retener la huida de los aqueos. Demuestra entonces su excelencia en la persuasión para alinear a los griegos con la misión que les ha llevado a Troya. Usa un mensaje y una técnica diferente de persuasión en cada caso. A los reyes y jefes les habla suavemente y les hace ver que Agamenón les pone a prueba. No les argumenta la importancia de la misión, sino que, directamente, usa la motivación del miedo que inspira Agamenón para que le ayuden a retener a todos (II 188-193).

<sup>411</sup> Muy ingenioso, fecundo en ardid, divino, y muy paciente.

<sup>412</sup> “Él, por su parte, yendo al encuentro del Atrida Agamenón recibió su ancestral cetro, siempre inconsumible, y con él fue por las naves de los aqueos, de bronceas túnicas.”

ὄν τινα μὲν βασιλῆα καὶ ἔξοχον ἄνδρα κιχείη  
 τὸν δ' ἀγανοῖς ἐπέεσσιν ἐρητύσασκε παραστάς:  
 δαιμόνι' οὐ σε ἔοικε κακὸν ὥς δειδίσσεσθαι,  
 ἀλλ' αὐτός τε κάθησο καὶ ἄλλους ἴδρυε λαούς:  
 οὐ γάρ πω σάφα οἶσθ' οἷος νόος Ἀτρεΐωνος:  
 νῦν μὲν πειρᾶται, τάχα δ' ἵψεται υἷας Ἀχαιῶν<sup>413</sup>.

A los soldados sin rango los golpea e insulta y les hace ver que no sirven para nada. Deben seguir siempre las instrucciones de sus jefes y nunca actuar por propia iniciativa. La posesión del cetro en ese momento le convierte precisamente en el jefe principal al que deben obedecer y, por tanto, no necesita justificar con más argumentos las instrucciones que les está dando. La urgencia de la situación y el tumulto que ha generado la huida solo dan esta opción a Ulises, que, en otras ocasiones sí recurre a la persuasión con argumentos (II 198-202).

ὄν δ' αὖ δῆμου τ' ἄνδρα ἴδοι βοόωντά τ' ἐφεύροι,  
 τὸν σκήπτρῳ ἐλάσασκεν ὁμοκλήσασκέ τε μύθῳ:  
 δαιμόνι' ἀτρέμας ἦσο καὶ ἄλλων μῦθον ἄκουε,  
 οἷ σέο φέρτεροί εἰσι, σὺ δ' ἀπτόλεμος καὶ ἄναλκις  
 οὔτε ποτ' ἐν πολέμῳ ἐναρίθμιος οὔτ' ἐνὶ βουλῇ<sup>414</sup>.

Por último, lanza un mensaje dirigido a todos con el que devuelve la autoridad y la función de liderazgo a Agamenón. Aunque lleve su cetro, él solo actúa en nombre del único rey (II 203-206).

οὐ μὲν πως πάντες βασιλεύσομεν ἐνθάδ' Ἀχαιοί:  
 οὐκ ἀγαθὸν πολυκοιρανίη: εἷς κοίρανος ἔστω,  
 εἷς βασιλεύς, ὃς δῶκε Κρόνου πάϊς ἀγκυλομήτεω  
 σκῆπτρόν τ' ἠδὲ θέμιστας, ἵνα σφισι βουλευήσιν<sup>415</sup>.

Una vez que ha logrado que todos se sienten de nuevo en la asamblea, ya puede adoptar un tono más solemne en la argumentación. Solo le queda por controlar a Tersites, un griego deforme y despreciado por los jefes que con frecuencia hablaba en las asambleas para descalificar a los reyes. Ahora que están todos atentos en torno a él, puede Ulises adoptar un estilo más teatral y se dirige a todos como grupo en vez de individualmente. Para Perpinyá (2008, p. 48), Tersites representa al hombre vulgar y sin medida, que se atreve a rebelarse y a criticar a los reyes. Su castigo sirve de ejemplo para los que, entre la audiencia, piensan mal de los jefes. Con Tersites no es preciso usar argumentos, se descalifica él solo y por eso la táctica de Ulises es destacar ante todos sus defectos (II 246-249).

Θερσίτ' ἀκριτόμυθε, λιγύς περ ἐὼν ἀγορητής,  
 ἴσχεο, μηδ' ἔθελ' οἷος ἐριζέμεναι βασιλεῦσιν:

<sup>413</sup> “A cada rey y sobresaliente varón que encontraba, con amables palabras lo retenía, deteniéndose a su lado: ¡Infeliz! No procede infundirte miedo como a un cobarde; sé tú mismo quien se siente y detenga a las demás huestes. Pues aún no sabes con certeza la intención del Atrida. Ahora nos prueba, mas pronto castigará a los hijos de los aqueos.”

<sup>414</sup> “Mas al hombre del pueblo que veía y encontraba gritando, con el cetro le golpeaba y le increpaba de palabra: ¡Infeliz! Siéntate sin temblar y atiende a los demás, que son más valiosos. Tú eres inútil y careces de coraje: ni en el combate nunca se te tiene en cuenta ni en la asamblea.”

<sup>415</sup> “De ninguna manera seremos reyes aquí todos los aqueos. No es bueno el caudillaje de muchos; sea uno solo el caudillo, uno solo el rey, a quien ha otorgado el taimado hijo de Crono el cetro y las leyes, para decidir con ellos en el consejo.”

οὐ γὰρ ἐγὼ σέο φημὶ χειρότερον βροτὸν ἄλλον  
ἔμμεναι, ὅσοι ἄμ' Ἀτρεΐδης ὑπὸ Ἴλιον ἦλθον<sup>416</sup>.

Para cerrar definitivamente su respuesta, hace sentir a Tersites, literalmente, la fuerza del poder real y descarga sobre él un fuerte golpe con el cetro. La reacción dolorida del soldado y sus lágrimas provocan incluso las risas de la asamblea, convertida ahora en público. Es el momento de cambiar nuevamente de estilo y dirigirse a Agamenón y a toda la asamblea como un excelente orador. Debe devolver a Agamenón su liderazgo y recuperar el compromiso de los de los soldados y sus jefes con la misión.

Para cumplir esta función de apoyo a un poder superior de la empresa, los buenos líderes, intermedios, como Ulises, se apoyan primero en la empatía, y demuestran que comparten los mismos sentimientos que los empleados. Una vez conectados con sus colaboradores y ganada su confianza, es el momento de proponer la adhesión con una misión común, que es representada por el líder de la empresa (Agamenón en este caso). Por último, para terminar de reforzar el compromiso de la audiencia con la misión, es preciso ofrecer garantías de éxito. Veamos cómo sigue Ulises estos pasos.

Primero se pone a su nivel, comparte con los aqueos las mismas ganas de regresar y entiende que se impacienten (II 295-297).

ἡμῖν δ' εἵνατός ἐστι περιτροπέων ἐνιαυτὸς  
ἐνθάδε μινόντεσσι: τὼ οὐ νεμεσίζομ' Ἀχαιοὺς  
ἀσχαλάαν παρὰ νηυσὶ κορωνίσιν<sup>417</sup>.

A continuación, propone una opción mejor y muestra lo vergonzoso que sería volverse sin haber cumplido la misión de vengar el rapto de Helena y, sobre todo, llevarse las riquezas de Troya. Muestra solo esta última parte de la misión, ya que es la que todos comparten con seguridad (II 297-298).

ἀλλὰ καὶ ἔμπηξ  
αἰσχρόν τοι δηρόν τε μένειν κενεόν τε νέεσθαι<sup>418</sup>.

Por último, ofrece una esperanza de conseguirlo y recuerda un vaticinio de Calcante que mostraba con seguridad la victoria de los griegos al décimo año. Sin duda, merece la pena aguantar un año más y luchar por tomar Troya. Merece la pena cumplir juntos la misión (II 330-332).

κεῖνος τὼς ἀγόρευε: τὰ δὴ νῦν πάντα τελεῖται.  
ἀλλ' ἄγε μῖμνετε πάντες ἐϋκνήμιδες Ἀχαιοὶ  
αὐτοῦ εἰς ὃ κεν ἄστυ μέγα Πριάμοιο ἔλωμεν<sup>419</sup>.

<sup>416</sup> “¡Tersites, parlanchín sin juicio! Aun siendo sonoro orador, modérate y no pretendas disputar tú solo con los reyes. Pues te aseguro que no hay otro mortal más vil que tú de cuantos junto con los Atridas vinieron al pie de Ilio.”

<sup>417</sup> “Para nosotros este que pasa girando ya es el noveno año que aguantamos aquí. Por eso no puedo vituperar a los aqueos por impacientarse junto a las corvas naves.”

<sup>418</sup> “Pero, aun así, es una vergüenza aguantar aquí tanto tiempo y volver de vacío.”

<sup>419</sup> “Eso es lo que aquel proclamó, y todo se está cumpliendo ahora. Mas, ea, permaneced todos, aqueos de buenas grebas, aquí mismo hasta conquistar la elevada ciudad de Príamo.”

El éxito de toda la estrategia de persuasión de Ulises, desde las amenazas individuales hasta la garantía de premios a todo el grupo, al final es absoluto. Ha desempeñado a la perfección la función directiva de liderazgo, como lo prueba la reacción final de los griegos (II 333-335).

ὥς ἔφατ', Ἀργεῖοι δὲ μέγ' ἴαχον, ἀμφὶ δὲ νῆες  
σμερδαλέον κονάβησαν ἀϋσάντων ὑπ' Ἀχαιῶν,  
μῦθον ἐπαινέσαντες Ὀδυσσεύς θεῖοιο<sup>420</sup>.

## II. Competencias directivas<sup>421</sup>

### a) Competencias de estrategia

#### *Visión de negocio*

Tal como hemos descrito anteriormente, el puesto de Ulises en el “negocio” sería como el de un director adjunto al líder principal. Alguien que lo complementa en sus debilidades o lo sustituye, en caso de que no pueda ejercer el poder. Además de la situación expuesta anteriormente, para valorar su función de liderazgo, tenemos otros ejemplos del buen desempeño de esta función.

Agamenón, durante la revista a las tropas previa a la batalla, corrige injustamente a Ulises y sus soldados por considerar que retardan su entrada en el combate. Ante las protestas de Ulises, termina por reconocer la gran confianza que tiene en él. No es preciso darle órdenes, porque sabe perfectamente que siente lo mismo que él. Esta muestra de confianza confirma el papel de “mano derecha” que desempeña el héroe (IV 358-361).

διογενὲς Λαερτιάδη πολυμήχαν' Ὀδυσσεῦ  
οὔτέ σε νεικείω περιώσιον οὔτε κελεύω:  
οἶδα γὰρ ὥς τοι θυμὸς ἐνὶ στήθεσσι φίλοισιν  
ἦπια δήνεα οἶδε: τὰ γὰρ φρονέεις ἅ τ' ἐγὼ περ<sup>422</sup>.

Otra prueba del importante papel de Ulises en el gobierno de la alianza de los griegos es la ubicación de su nave. Se encuentra varada en el centro de todas para poder dirigirse desde ella a todos los griegos y que puedan escucharle. Puede compararse esta función con la de los departamentos de comunicación interna de las empresas o los de Recursos Humanos, que actúan como transmisores principales entre los empleados y la dirección. Desde ella se dirige también Agamenón a todos en momentos críticos, como el asedio de los troyanos (VIII 222-226).

στῇ δ' ἐπ' Ὀδυσσεύς μεγακήτεϊ νηϊ μελαίνῃ,  
ἧ ῥ' ἐν μεσάτῳ ἔσκε γεγωνέμεν ἀμφοτέρωσε,  
ἡμὲν ἐπ' Αἴαντος κλισίας Τελαμωνιάδαο  
ἡδ' ἐπ' Ἀχιλλεύου, τοί ῥ' ἔσχατα νῆας εἶσας  
εἵρυσαν, ἡνωρὲν πίσυνοι καὶ κάρτεϊ χειρῶν<sup>423</sup>.

<sup>420</sup> “Así habló, y los argivos gritaron –las naves alrededor resonaron pavorosamente a causa del griterío de los aqueos-, elogiando la propuesta del divino Ulises.”

<sup>421</sup> En la página 252 se presenta una tabla resumen de la evaluación de competencias.

<sup>422</sup> “¡Laertiada descendiente de Zeus, Ulises fecundo en ardides! Ni pretendo recriminarte de modo superfluo ni te doy órdenes. Pues sé cómo el ánimo en tu pecho conoce sólo benignos proyectos y tiene los mismos sentimientos que yo.”

<sup>423</sup> “Se detuvo ante la negra nave, de enorme vientre, de Ulises, que estaba en el centro, para que la voz llegara a ambos lados, lo mismo a las tiendas de Áyax Telamoníada que a las de Aquiles, que las equilibradas naves a los extremos habían varado, fiados en su valor y en la fuerza de sus brazos.”



Ulises no solo hace de portavoz o de suplente de Agamenón, sino que también se considera capacitado para corregirle con severidad cuando propone, de nuevo, que los griegos abandonen Troya y regresen a su patria, temeroso de ser vencido (XIV 82-85).

τὸν δ' ἄρ' ὑπόδρα ἰδὼν προσέφη πολύμητις Ὀδυσσεύς:  
Ἀτρεΐδῃ ποῖόν σε ἔπος φύγεν ἕρκος ὀδόντων:  
οὐλόμεν' αἶθ' ὠφελLES ἀεικελίου στρατοῦ ἄλλου  
σημαίνειν, μὴ δ' ἄμιν ἀνασσέμεν<sup>424</sup>.

También puede dar consejos a Aquiles y corregir sus decisiones, como experto en la batalla, y su consejo es aceptado (XIX 155-157).

τὸν δ' ἀπαμειβόμενος προσέφη πολύμητις Ὀδυσσεύς:  
μὴ δ' οὕτως, ἀγαθός περ ἐών, θεοείκελ' Ἀχιλλεῦ  
νήστιας ὄτρυνε προτὶ Ἴλιον υἱᾶς Ἀχαιῶν  
Τρωσὶ μαχησομένους<sup>425</sup>.

Como última prueba de su capacidad para gestionar el “negocio” de la guerra, al mismo nivel que los principales líderes, mencionaremos su recomendación a Agamenón, una vez que se ha reconciliado con Aquiles (XIX 181-183).

Ἀτρεΐδῃ σὺ δ' ἔπειτα δικαιότερος καὶ ἐπ' ἄλλῳ  
ἔσσεαι. οὐ μὲν γάρ τι νεμεσσητὸν βασιλῆα  
ἄνδρ' ἀπαρέσσασθαι ὅτε τις πρότερος χαλεπήνῃ<sup>426</sup>.

Como vemos, Ulises, a diferencia de Néstor, no es un consejero que sugiere o propone alternativas para que otros las pongan en práctica o las discutan. Es un rey con altas capacidades de gobierno, que actúa directamente para solucionar los problemas o muestra los errores a sus jefes y dice cómo deben actuar. Podríamos considerarle como el vicepresidente de una compañía por su función ejecutiva dentro de la alianza y la autoridad con la que reemplaza a Agamenón cuando es necesario.

### *Orientación interfuncional*

Los epítetos de Ulises, que ya hemos comentado, destacan bien su polivalencia. Es un líder con múltiples recursos para abordar diferentes tareas y destacar en ellas. Lo reconocen los participantes en la asamblea después de ver cómo anula a Tersites. Además de gestionar empresas, ser bueno en el combate y protagonizar hazañas, es capaz de hacerles reír en la asamblea callando al más inoportuno de sus miembros (II 272-275).

ὦ πόποι ἦ δὴ μυρί' Ὀδυσσεὺς ἐσθλὰ ἔοργε  
βουλὰς τ' ἐξάρχων ἀγαθὰς πόλεμόν τε κορύσσων:

<sup>424</sup> “Mirándolo con torva faz, replicó el muy ingenioso Ulises: ‘¡Atrida! ¡Qué palabra ha salido del cerco de tus dientes! ¡Maldito! A otro ejército que fuera de infames habrías debido dar señales de mando y no ser soberano nuestro.’”

<sup>425</sup> “En respuesta le dijo el muy ingenioso Ulises: ‘A pesar de tu valía, Aquiles, semejante a los dioses, no impulsas a los hijos de los aqueos a ir a Ilío en ayunas a luchar contra los troyanos.’”

<sup>426</sup> “¡Atrida! Tú en lo sucesivo más justo con los demás también serás. Pues no es nada vituperable reconciliarse con un varón de condición real, cuando uno se ha enfadado el primero.”

νῦν δὲ τόδε μέγ' ἄριστον ἐν Ἀργείοισιν ἔρξεν,  
ὃς τὸν λωβητῆρα ἐπεσβόλον ἔσχ' ἀγοράων<sup>427</sup>.

Sus compañeros también saben que es el más apropiado para proyectos complejos en los que se requieran múltiples cualidades. Diomedes lo escoge para la misión de espionaje del campamento troyano precisamente por esa variada excelencia que combina prudencia y valentía (X 242-245).

εἰ μὲν δὴ ἔταρόν γε κελεύετέ μ' αὐτὸν ἐλέσθαι,  
πῶς ἂν ἔπειτ' Ὀδυσῆος ἐγὼ θείοιο λαθοίμην,  
οὗ πέρι μὲν πρόφρων κραδίη καὶ θυμὸς ἀγήνωρ  
ἐν πάντεσσι πόνοισι, φιλεῖ δέ ἐ Παλλὰς Ἀθήνη<sup>428</sup>.

Destaca también Ulises en su capacidad física, no solo en inteligencia e ingenio. En los juegos en honor de Patroclo iguala a Áyax en fuerza en la lucha y lo supera en velocidad. No es casual que el poeta le equipare precisamente al que destaca principalmente por su fuerza.

### *Negociación*

Esta es una de las competencias más desarrolladas de Ulises. Su ingenio (πολύμητις) y paciencia (πολύτλας), unidos a la capacidad para idear ardides o, directamente, engaños (πολυμήχανος), lo convierten en el mejor de los negociadores. No es extraño por tanto que Néstor lo escoja como el principal en el grupo de aqueos que van a la tienda de Aquiles a tratar de convencerle para que vuelva a la batalla (IX 179-181).

τοῖσι δὲ πόλλ' ἐπέτελλε Γερῆνιος ἱππότης Νέστωρ  
δενδίλλων ἐς ἕκαστον, Ὀδυσσῆϊ δὲ μάλιστα,  
πειρᾶν ὥς πεπίθοιεν ἀμύμονα Πηλεΐωνα<sup>429</sup>.

La estrategia de Ulises durante esta negociación puede bien servir como un manual de las mejores prácticas en la resolución de conflictos. Por eso nos detendremos con detalle en cada una de sus fases. Una vez en la tienda de Aquiles, es Ulises el primero en hablar. En vez de comenzar con la larguísima lista de regalos que ofrece Agamenón, prefiere apelar a otra motivación: la gloria. Ulises, como experto negociador en situaciones de conflicto, sabe bien que no debe comenzar con una mención al causante de la ira o una oferta de algo que no es lo más importante para el otro. Después de agradecer el amistoso recibimiento, plantea la cuestión de un modo claro y directo: depende solo de Aquiles que los aqueos venzan o sean derrotados. Él puede por tanto asumir toda la gloria de la victoria, ya que esta solo depende de él (IX 230-231).

ἐν δοιῇ δὲ σαωσέμεν ἢ ἀπολέσθαι  
νῆας ἐϋσέλμους, εἰ μὴ σύ γε δύσεαι ἀλκὴν<sup>430</sup>.

<sup>427</sup> “¡Qué sorpresa! Ulises es autor de hazañas sin cuento por las buenas empresas que inicia y el combate que apresta; mas esto de ahora es lo mejor que ha hecho entre los argivos: cerrarle la boca a éste, un ultrajador que dispara palabrería.”

<sup>428</sup> “Si me ordenáis que sea yo quien escoja compañero, ¿cómo entonces podría olvidarme del divino Ulises, cuyo prudente corazón y arrogante ánimo sobresale en todos los trabajos y a quien ama Palas Atenea?”

<sup>429</sup> “Les prodigó encargos Néstor, el anciano conductor de carros, guiñando los ojos a cada uno, pero, sobre todo, a Ulises, para que trataran de convencer al intachable Périda.”

<sup>430</sup> “Está en duda si pereceremos o si salvaremos las naves, de buenos bancos, a menos que tú entres en liza.”

Una vez expuesta la razón principal por la que Aquiles debería volver, la refuerza con otras en el mismo orden en el que el propio Aquiles las valora. Ulises sabe que Aquiles es impulsivo y su ánimo cambiante, por eso le avisa del dolor que puede tener después si los aqueos son derrotados y él no se lleva la gloria de haberlo evitado. No debe desaprovechar una oportunidad así (IX 249-250).

αὐτῷ τοι μετόπισθ' ἄχος ἔσσεται, οὐδέ τι μῆχος  
ῥεχθέντος κακοῦ ἔστ' ἄκος εὐρεῖν<sup>431</sup>.

Después, apela a la amistad y le llama amigo (ῶ πέπον. IX 252), para anunciar que dará ahora argumentos más emotivos al introducir el recuerdo de su padre Peleo. Hablando en su nombre, le recuerda los consejos que le dio antes de partir hacia Troya. Como Peleo conocía bien a su hijo Aquiles, ya le pidió entonces que no se dejara llevar por su ánimo altivo y buscara el aprecio de los argivos (IX 255-258).

σὺ δὲ μεγάλῃτορα θυμὸν  
ἴσχειν ἐν στήθεσσι: φιλοφροσύνη γὰρ ἀμείνων  
ληγέμεναι δ' ἔριδος κακομηχάνου, ὄφρα σε μᾶλλον  
τίωσ' Ἀργείων ἡμὲν νέοι ἡδὲ γέροντες<sup>432</sup>.

Después de estas razones de gloria, amistad y respeto a los consejos paternos, enumera Ulises los regalos que ofrece Agamenón en compensación por la afrenta y premio por la futura victoria.

Tras una larga enumeración, Ulises vuelve al argumento inicial. Sabe que esta oferta material y el recuerdo de la humillación de Agamenón le pueden irritar. Entiende que desprecie a Agamenón, pero apela una vez más a la gloria que recibirá de los griegos. También introduce, para cerrar, la figura de Héctor. Un Héctor desafiante que va diciendo que es mejor incluso que Aquiles (IX 304-306).

νῦν γάρ χ' Ἔκτορ' ἔλοις, ἐπεὶ ἂν μάλα τοι σχεδὸν ἔλθοι  
λύσσαν ἔχων ὀλοήν, ἐπεὶ οὐ τίνα φησιν ὁμοῖον  
οἷ ἔμεναι Δαναῶν οὐς ἐνθάδε νῆες ἔνεικον<sup>433</sup>.

Aunque la estrategia es brillante, no logra su objetivo. En aquel momento, la motivación principal de Aquiles no parece ser la gloria, ni la riqueza, ni el combate contra el mejor de los troyanos, sino que considera seriamente la opción de volver a su tierra. La motivación del regreso parece dominar sobre la de la gloria eterna. Estas razones eran difíciles de prever por parte de Ulises y, aunque las supiera, hubiera sido difícil rebatirlas para lograr la vuelta a la batalla.

Las intervenciones posteriores de Fénix, considerado un traidor por Aquiles, y de Áyax, que da por fracasado el intento e irrita más a Aquiles al recordarle a Briseida, ponen de relieve la calidad de la táctica de Ulises. Aunque no obtenga resultados al menos no irrita a la otra parte y mantiene su prestigio ante él.

<sup>431</sup> “A ti mismo te entrará más tarde la tristeza, mas no hay otra forma de remediar el mal ya hecho.”

<sup>432</sup> “Tú el altanero ánimo domina en tu pecho, que la templanza es lo mejor. Pon fin a la disputa, causa de males; y así más te apreciarán los argivos, tanto jóvenes como viejos.”

<sup>433</sup> “Esta vez tal vez captures a Héctor cuando llegue cerca de ti, ahora que tiene una rabia maldita y asegura que no hay nadie como él entre los dánaos que las naves han traído aquí.”

## b) Competencias de liderazgo

*Comunicación*

En la valoración inicial del desempeño de la función de liderazgo ya destacamos la habilidad de Ulises para estructurar un discurso dirigido, tanto a un individuo, como a un colectivo. Combina una fuerte empatía en la introducción con recursos emocionales y lógicos durante el desarrollo. También en el bando troyano reconocen sus habilidades de comunicación. Uno de los ancianos de Troya, Antenor, recuerda el modo en el que manejaba el discurso para influir sobre los demás. Con ingredientes teatrales, Ulises primero generaba expectación con su inmovilidad y silencio. Cuando ya le tomaban por un ignorante que hubiera perdido el hilo del discurso combinaba entonces una poderosa voz con abundancia de argumentos que, como una nevada, cubrían a la audiencia (III 216-223).

ἀλλ' ὅτε δὴ πολύμητις ἀναΐξειεν Ὀδυσσεὺς  
στάσκειν, ὑπαὶ δὲ ἴδεσκε κατὰ χθονὸς ὄμματα πήξας,  
σκῆπτρον δ' οὐτ' ὀπίσω οὔτε προπρηνὲς ἐνῶμα,  
ἀλλ' ἀστεμφὲς ἔχεσκεν αἶδρεῖ φωτὶ ἐοικώς:  
φαίης κε ζάκοτόν τέ τιν' ἔμμεναι ἄφρονά τ' αὖτως.  
ἀλλ' ὅτε δὴ ὅπα τε μεγάλην ἐκ στήθεος εἶη  
καὶ ἔπεα νιφάδεσσιν ἐοικότα χειμερίησιν,  
οὐκ ἂν ἔπειτ' Ὀδυσῆϊ γ' ἐρίσσειε βροτὸς ἄλλος<sup>434</sup>.

El efecto de sus discursos es variado pero siempre poderoso. Ya comentamos la euforia que genera en los griegos que pensaban huir. Al hablar con resolución y confianza deja a también a la asamblea en silencio por la admiración (IX 689-690).

ὥς ἔφαθ', οἳ δ' ἄρα πάντες ἀκὴν ἐγένοντο σιωπῇ  
μῦθον ἀγασσάμενοι: μάλα γὰρ κρατερῶς ἀγόρευσε<sup>435</sup>.

También individualmente era persuasivo en su comunicación. Incluso el arrogante Agamenón admite reconciliarse con Aquiles por sus palabras y reconocer que él ha sido el causante de la disputa. Así describe el efecto tan positivo que le causan sus discursos (XIX 184-186).

τὸν δ' αὖτε προσέειπεν ἄναξ ἀνδρῶν Ἀγαμέμνων:  
χαίρω σεῦ Λαερτιάδῃ τὸν μῦθον ἀκούσας:  
ἐν μοίρῃ γὰρ πάντα δίκαιο καὶ κατέλεξας<sup>436</sup>.

<sup>434</sup> “Pero cada vez que el muy ingenioso Ulises se levantaba, se plantaba, miraba abajo, clavando los ojos en el suelo, y el cetro no lo meneaba ni hacia atrás ni boca abajo, sino que lo mantenía inmóvil, como si fuera un ignorante; habrías dicho que era una persona enfurruñada o estúpida; pero cuando ya dejaba salir del pecho su elevada voz y sus palabras, parecidas a invernales copos de nieve, entonces con Ulises no habría rivalizado ningún mortal.”

<sup>435</sup> “Así habló, y todos se quedaron callados en silencio, admirando sus palabras, pues había hablado con resolución.”

<sup>436</sup> “Díjole, a su vez, Agamenón, soberano de hombres: ‘Me alegro, Laertiada, de haber escuchado tu consejo; oportuno es todo lo que has explicado y relatado.’”

*Dirección de personas*

No tenemos información en el poema del modo en que Ulises gestiona su propio ejército, la fama de Ulises en la cultura clásica no es la de un estratega militar sino la de un individuo capaz de salir siempre victorioso por sus propios recursos, no por los de sus tropas. Solo tenemos información en el poema sobre como gestiona los soldados de la coalición, sin distinguir los que vienen con él. Ya valoramos cómo motiva de forma diferente a cada uno de los niveles del ejército para que no abandonen Troya. Combina el miedo al castigo con el deseo de gloria y trata de modo individual o colectivo según el resultado que espera obtener.

Cuando aconseja a Aquiles sobre el modo de obtener la mayor eficacia de la tropa, le hace ver la importancia de preocuparse, no solo por la motivación o la confianza del ejército, sino también del buen estado físico (XIX 160-163).

ἀλλὰ πάσασθαι ἄνωχθι θοῆς ἐπὶ νηυσὶν Ἀχαιοὺς  
σίτου καὶ οἴνοιο: τὸ γὰρ μένος ἐστὶ καὶ ἀλκή.  
οὐ γὰρ ἀνὴρ πρόπαν ἦμαρ ἐς ἡέλιον καταδύντα  
ἄκμηνος σίτοιο δυνήσεται ἅντα μάχεσθαι<sup>437</sup>.

*Delegación*

Ulises es un especialista al que encargan las tareas más difíciles precisamente por ser el único capaz de llevarlas a cabo. Teniendo esto en cuenta es normal que no delegue en otros colaboradores el cumplimiento de sus funciones. Podemos suponer que dentro de su ejército tendría un segundo que le reemplazara cuando él estaba dedicado a misiones personales pero no hay datos concretos sobre este extremo.

*Trabajo en equipo*

Ulises cree que cada uno debe desempeñar su papel dentro de un equipo. Lo expresa en el discurso que valoramos al inicio al afirmar que no todos pueden ser jefes. También cree que los seguidores deben obedecer a los jefes para mantenerse unidos.

También en su trabajo como guerrero demuestra capacidades de trabajo en equipo, especialmente con Diomedes con el que se complementa a la perfección. En la expedición nocturna se reparten las tareas para obtener el mejor resultado. Ulises realiza el interrogatorio a Dolón y Diomedes lo mata después. Ulises roba los caballos de los tracios y les abre camino entre los cadáveres, mientras Diomedes da muerte a los guerreros que duermen confiados.

οὗτός τοι Διόμηδες ἀνὴρ, οὗτοι δέ τοι ἵπποι,  
οὓς νῶϊν πίψαυσκε Δόλων ὃν ἐπέφνομεν ἡμεῖς.  
ἀλλ' ἄγε δὴ πρόφερε κρατερὸν μένος: οὐδέ τί σε χρὴ  
ἐστάμεναι μέλεον σὺν τεύχεσιν, ἀλλὰ λύ' ἵππους:  
ἢ ἐ σύ γ' ἄνδρας ἔναιρε, μελήσουσιν δ' ἐμοὶ ἵπποι<sup>438</sup>.

De regreso al campamento, Ulises cuenta el éxito de la expedición como un trabajo de ambos y no se separan ni siquiera en la celebración del buen resultado de la misión (X 577-579).

<sup>437</sup> “Manda más bien a los aqueos sobre las veloces naves a gustar comida y vino, pues en ello están la furia y el coraje. No hay hombre que todo el día hasta la puesta del sol sea capaz de afrontar la lucha sin haber probado pan.”

<sup>438</sup> “Diomedes, allí está el hombre, y ahí están los caballos que a ambos nos ha descrito Dolón, al que antes hemos matado. Ea, sigue exhibiendo tu esforzada furia. No tienes que quedarte parado con las armas ociosas: desata los caballos, o extermina tú a los hombres y yo me ocuparé de los caballos.”

τῷ δὲ λοεσσαμένῳ καὶ ἀλειψαμένῳ λίπ' ἐλαίῳ  
 δείπνῳ ἐφίζανέτην, ἀπὸ δὲ κρητῆρος Ἀθήνη  
 πλείου ἀφυσσόμενοι λείβον μελιγδέα οἶνον<sup>439</sup>.

La misma conexión entre ambos se manifiesta en medio de la batalla. Ulises le anima cuando flaquea en el combate mostrando la misión que deben cumplir unidos (XI 313-315).

Τυδείδῃ τί παθόντε λελάσμεθα θούριδος ἀλκῆς;  
 ἀλλ' ἄγε δεῦρο πέπον, παρ' ἔμ' ἴσταο: δὴ γὰρ ἔλεγχος  
 ἔσσεται εἴ κεν νῆας ἔλῃ κορυθαίολος Ἑκτωρ<sup>440</sup>.

c) Competencias de eficacia personal.

#### *Proactividad.*

Ulises no se presenta voluntariamente ni el primero a las tareas que le encomiendan. Es elegido por otro, como lo hace Diomedes, o recibe instrucciones de un superior humano como Agamenón o divino como Atenea. Es elegido cuando la situación se vuelve incontrolable y se necesita un experto. Esta resistencia a presentarse para determinados trabajos tal vez respalde la veracidad de algunas de las acusaciones de cobardía que veremos después. Tal vez signifique que su individualismo le lleva a evitar asumir el protagonismo y prefiere pasar desapercibido. Al fin y al cabo su objetivo es volver sano y salvo a casa, no morir en Troya de forma gloriosa. Asumir riesgos sin que se lo pidan puede ir en contra de este objetivo. Repasamos alguna de las situaciones comentadas.

Cuando los griegos se apresuran a abandonar las playas de Troya, Atenea busca a Ulises para encargarle que les haga volver. Lo encuentra inactivo y triste sin saber si tomar él también las naves (II 169-171).

εὗρεν ἔπειτ' Ὀδυσῆα Διὶ μῆτιν ἀτάλαντον  
 ἑσταότ': οὐδ' ὃ γε νηὸς εὐσσελμοιο μελαίνης  
 ἄπτειτ', ἐπεὶ μιν ἄχος κραδίην καὶ θυμὸν ἴκανε<sup>441</sup>.

Cuando Agamenón recorre las tropas después del fallido duelo entre Menelao y Paris, se encuentra a Ulises y los suyos parados, retrasando su entrada en acción. Según describe el poeta, se debe a la aglomeración de tropas que tiene por delante. Por eso no podemos achacar esta falta de iniciativa solo a Ulises. En todo caso Agamenón debe provocarle y le acusa de cobardía para que reaccione y se ponga en marcha (IV 338-342).

ὦ υἱὲ Πετεῶο διοτρεφέος βασιλῆος,  
 καὶ σὺ κακοῖσι δόλοισι κεκασμένε κερδαλέοφρον  
 τίπτε καταπτώσσοντες ἀφέστατε, μίμνετε δ' ἄλλους;  
 σφῶϊν μὲν τ' ἐπέοικε μετὰ πρώτοισιν ἐόντας  
 ἐστάμεν ἡδὲ μάχης καυστήρης ἀντιβολῆσαι<sup>442</sup>.

<sup>439</sup> “Y una vez bañados y ungidos de graso aceite, ambos, se sentaron a cenar. Luego apuraron un cratera el vino, dulce como la miel, y ofrecieron libaciones a Atenea.”

<sup>440</sup> “¡Tidida! ¿Qué nos pasa que olvidamos el impetuoso coraje? Ea, ven aquí, tierno amigo, ponte a mi lado. ¡Qué baldón será si conquista las naves Héctor, el de tremolante penacho!”

<sup>441</sup> “Encontró en seguida a Ulises, émulo de Zeus en ingenio, parado; no había tocado la negra nave, de bellos bancos, pues la tristeza le invadía el ánimo y el corazón.”

<sup>442</sup> “¡Hijo de Péteo, rey criado por Zeus, y tú, sobresaliente por tus pérfidos engaños, codicioso! ¿Por qué estáis medrosos parados lejos y aguardáis a otros? Sois vosotros dos quienes debéis estar entre los primeros con pie firme y debéis encarar la abrasadora lucha.”

Ya vimos anteriormente la respuesta airada de Ulises a este reproche y la disculpa de Agamenón que destaca el buen servicio que le presta el de Ítaca.

Cuando Héctor reta a los griegos a un combate singular, solo Menelao se presenta. Rechazada esta opción y después de la arenga de Néstor, se presentan hasta nueve griegos. Homero los enumera según se ofrecen al combate. Ulises aparece mencionado el último. También es nombrado el último entre los voluntarios para acompañar a Diomedes en la expedición nocturna, aunque en este caso no es tan evidente que se nombre a los voluntarios en el orden en el que se presentan (X 231-232).

ἤθελε δ' ὁ τλήμων Ὀδυσσεὺς καταδῦναι ὄμιλον  
Τρώων: αἰεὶ γάρ οἱ ἐνὶ φρεσὶ θυμὸς ἐτόλμα<sup>443</sup>.

### *Gestión personal*

Ulises es también variado en sus competencias personales. Puede reaccionar de manera cobarde huyendo del combate o permanecer en él solo. Se puede lanzar de inmediato a la acción o retardarse indeciso como acabamos de ver.

Observamos este doble comportamiento en una de sus entradas en combate. Aunque está irritado por la muerte de un compañero, Ulises avanza hasta la primera línea de batalla con decisión. Incluso airado es capaz de controlar sus acciones y mantener la atención y la cautela mirando a ambos lados antes de disparar (IV 494-497).

τοῦ δ' Ὀδυσσεὺς μάλα θυμὸν ἀποκταμένοιο χολώθη,  
βῆ δὲ διὰ προμάχων κεκορυθμένος αἶθοπι χαλκῷ,  
στῆ δὲ μάλ' ἐγγὺς ἰὼν καὶ ἀκόντισε δουρὶ φαεινῷ  
ἀμφὶ ἔπαπτήνας<sup>444</sup>.

Vemos al mismo Ulises, más adelante, comportarse de un modo completamente distinto. Huye apresuradamente del frente dejando en peligro a Néstor. No presta ninguna atención a su retaguardia por si es herido por la espalda. Ni siquiera se detiene a responder ni reacciona ante los reproches que le hace su compañero Diomedes (VIII 90-98).

καὶ νύ κεν ἔνθ' ὁ γέρων ἀπὸ θυμὸν ὄλεσσαν  
εἰ μὴ ἄρ' ὅξυ νόησε βοὴν ἀγαθὸς Διομήδης:  
σμερδαλέον δ' ἐβόησεν ἐποτρύνων Ὀδυσῆα:  
διογενὲς Λαερτιάδη πολυμήχαν' Ὀδυσσεῦ  
πῆ φεύγεις μετὰ νῶτα βαλὼν κακὸς ὥς ἐν ὁμίλῳ;  
μὴ τίς τοι φεύγοντι μεταφρένῳ ἐν δόρῳ πῆξῃ;  
ἀλλὰ μέν' ὄφρα γέροντος ἀπώσομεν ἄγριον ἄνδρα.  
ὥς ἔφατ', οὐδ' ἐσάκουσε πολύτλας δῖος Ὀδυσσεύς,  
ἀλλὰ παρήϊξεν κοίλας ἐπὶ νῆας Ἀχαιῶν<sup>445</sup>.

<sup>443</sup> “Quería el paciente Ulises internarse en la muchedumbre de los troyanos pues siempre era osado el ánimo en sus mientes.”

<sup>444</sup> “Mucho se irritó en su ánimo Ulises por su muerte. Marchó delante de las líneas cubierto de rutilante bronce y a llegar muy cerca se detuvo y disparó la reluciente lanza mirando a ambos lados con cautela.”

<sup>445</sup> “Y entonces el anciano hubiera perdido la vida, de no haberlo notado Diomedes, valeroso en el grito de guerra, que dio uno pavoroso, instando así a Ulises: ‘¡Laertiada descendiente de Zeus, Ulises fecundo en ardides! ¿Adónde huyes dando la espalda entre la multitud como un cobarde? Cuídate de que

En un nuevo combate junto a Diomedes, este es herido en el pie por una flecha y debe retirarse. Entonces Ulises, de nuevo, muestra un comportamiento contrario. Muestras unos momentos de vacilación y pondera las dos opciones, huir o resistir (XI 404-406).

ὦ μοι ἐγὼ τί πάθω; μέγα μὲν κακὸν αἶ κε φέβωμαι  
πληθὺν ταρβήσας: τὸ δὲ ρίγιον αἶ κεν ἀλώω  
μοῦνος: τοὺς δ' ἄλλους Δαναοὺς ἐφόβησε Κρονίων<sup>446</sup>.

Después de estas dudas decide quedarse solo y luchar frente a los troyanos. Incluso se argumenta a sí mismo que lo más apropiado es resistir en vez de huir de forma cobarde. Rodeado y herido por los troyanos, solo logrará salvarse por la intervención de Áyax y Menelao a los que llama a gritos para que acudan en su ayuda (XI 408-413).

οἶδα γὰρ ὅττι κακοὶ μὲν ἀποίχονται πολέμοιο,  
ὅς δέ κ' ἀριστεύησι μάχῃ ἐνὶ τὸν δὲ μάλα χρεὼν  
ἐστάμεναι κρατερῶς, ἢ τ' ἔβλητ' ἢ τ' ἔβαλ' ἄλλον.  
εἷος ὃ ταῦθ' ὥρμαινε κατὰ φρένα καὶ κατὰ θυμόν,  
τόφρα δ' ἐπὶ Τρώων σίχες ἤλυθον ἀσπιστάων,  
ἔλσαν δ' ἐν μέσσοισι, μετὰ σφίσι πῆμα τιθέντες<sup>447</sup>.

Esta continua indecisión y los contrastes en su comportamiento entre la cobardía y la audacia, la prudencia y el riesgo, la tristeza y la alegría hacen de Ulises uno de los héroes más humanos y reales del poema. Este perfil de líder experto en gestionar a los demás, pero con limitaciones para gestionarse a sí mismo lo encontramos también en la actualidad entre los que desempeñan labores de consultoría o desarrollo de personas.

#### *Desarrollo personal*

Otro de los rasgos más relevantes de Ulises es su discreción fundada, como su prudencia, en el autoconocimiento. Conoce a la perfección sus limitaciones y sobre todo sus fortalezas, pero no pierde el tiempo para presumir de ellas ni quiere que los demás las exalten en su presencia. Un buen ejemplo de esta humildad, fundada en el propio conocimiento, lo tenemos en la respuesta que da a Diomedes cuando ensalza sus cualidades, después de haberle escogido como acompañante en la misión nocturna. Ulises para su discurso diciendo que ya saben todos los griegos cómo es. En vez de perder el tiempo con encomios o críticas, deben ponerse en marcha lo antes posible. Este sentido práctico es otra de las cualidades de Ulises como líder (X 249-250).

Τυδείδη μήτ' ἄρ με μάλ' αἶνεε μήτέ τι νείκει:  
εἰδόσι γάρ τοι ταῦτα μετ' Ἀργείοις ἀγορεύεις<sup>448</sup>.

nadie en tu huida te clave la lanza detrás y aguanta hasta que apartemos del anciano a ese feroz guerrero.' Así habló, y no le atendió el divino Ulises muy paciente, que pasó presuroso hacia las cóncavas naves de los aqueos."

<sup>446</sup> "¡Ay de mí! ¿Qué va a ser de mí? El mal es grave si huyo y me dejo intimidar por la masa. Más estremecedor es si me cogen solo, ahora que el Cronión ha puesto en fuga a los demás dánaos."

<sup>447</sup> "Sé que son los cobardes quienes de alejan del combate, y que el que se porta con bravura en la lucha debe resistir a pie firme, tanto si lo hieren como si hiere a otro. Mientras revolvía estas dudas en la mente y en el ánimo entre tanto las filas de los escudados troyanos avanzaron y lo rodearon, interponiendo la calamidad entre ellos."

<sup>448</sup> "¡Tidida! Ni me alabes demasiado ni me recrimines; pues los argivos ya saben eso que declaras."



No quiere que los demás le alaben innecesariamente pero no duda en hacerlo él mismo cuando, para influir sobre otro, necesita mostrar la propia superioridad. Lo hace precisamente con Aquiles, el mejor de los griegos. Para que siga sus consejos le hace ver primero en qué aspectos es mejor que él y por tanto debe seguirle (XIX 216-219).

ὦ Ἀχιλεῦ Πηληϊὸς υἱὲ μέγα φέρτατ' Ἀχαιῶν,  
κρείσσων εἰς ἐμέθεν καὶ φέρτερος οὐκ ὀλίγον περ  
ἔγχει, ἐγὼ δέ κε σεῖο νοήματί γε προβαλοίμην  
πολλόν, ἐπεὶ πρότερος γενόμην καὶ πλείονα οἶδα<sup>449</sup>.

#### *Acción personal*

Entre las competencias relacionadas con la acción personal, ya hemos valorado la dificultad con la que Ulises toma decisiones que le afectan a él mismo. También contrasta su capacidad de autocontrol, alta cuando actúa frente a los demás y baja cuando está solo, ya sea en el frente de batalla o en el campamento. Sabe decir a los demás lo que deben hacer pero duda sobre sus propias acciones. Así le sucede por ejemplo al tener la oportunidad de terminar con la vida de Sarpedón (V 671-673).

μερμήριξε δ' ἔπειτα κατὰ φρένα καὶ κατὰ θυμόν  
ἢ προτέρω Διὸς υἱὸν ἐριγδούποιο διώκοι,  
ἦ ὃ γε τῶν πλεόνων Λυκίων ἀπὸ θυμόν ἔλοιτο<sup>450</sup>.

En cuanto a su integridad personal, su capacidad para el engaño y las maquinaciones son su sello distintivo, como lo muestran sus más frecuentes epítetos. No repara en ningún medio con tal de obtener su fin. La mayor muestra de esta falta de integridad la tenemos en la misión nocturna contra el campamento troyano. En el interrogatorio a Dolón le da primero confianza y le dice que no se preocupe por la muerte para sacarle toda la información (X 382-384).

τὸν δ' ἀπαμειβόμενος προσέφη πολύμητις Ὀδυσσεύς:  
θάρσει, μηδὲ τί τοι θάνατος καταθύμιος ἔστω.  
ἀλλ' ἄγε μοι τόδε εἰπὲ καὶ ἀτρεκέως κατάλεξον<sup>451</sup>.

Obtenidos todos los datos necesarios no tiene inconveniente en que Diomedes lo mate después e incluso, con dura crueldad, se lleva sus despojos ensangrentados como trofeo.

Muestra la misma frialdad al retirar, tirando de los pies, los cadáveres de los tracios que va matando por la espalda Diomedes mientras duermen.

τὸν δ' ἀπαμειβόμενος προσέφη πολύμητις Ὀδυσσεύς:  
θάρσει, μηδὲ τί τοι θάνατος καταθύμιος ἔστω.  
ἀλλ' ἄγε μοι τόδε εἰπὲ καὶ ἀτρεκέως κατάλεξον<sup>452</sup>.

<sup>449</sup> “¡Aquiles, hijo de Peleo, el más sublime de los aqueos! Eres más fuerte que yo y me superas no poco con la pica, pero quizá yo en juicio te aventajo mucho, porque tengo más edad que tú y sé más cosas.”

<sup>450</sup> “Vaciló entonces en su mente y en su ánimo entre perseguir más lejos al hijo del retumbante Zeus o quitar el aliento vital a la mayoría de los licios.”

<sup>451</sup> “¡Cobra valor y no te obsesiones el ánimo con la muerte! Mas, ea, dime esto y responde puntualmente a cada pregunta.”

<sup>452</sup> “Por su parte, el muy ingenioso Ulises, a todo el que el Tidida se acercaba y golpeaba por la espalda Ulises lo cogía del pie y lo iba arrastrando hacia atrás.”

### III. Perfil de liderazgo

Como no podía ser de otro modo, a la vista de las valoraciones anteriores, el perfil de liderazgo de Ulises es también variado y ajustado a las circunstancias de cada momento y cada persona. Este tipo de liderazgo se conoce como situacional y lo comentamos en la introducción dedicada a las definiciones de liderazgo. El jefe que sigue este perfil de liderazgo decide en cada momento cómo debe actuar según la motivación o las capacidades que encuentre en sus colaboradores o la situación en la que se encuentre la empresa. Puede ser transaccional con el que solo persigue los premios y a continuación trascendente con los que trabajan por aportar valor a los demás.

El mejor ejemplo en el caso de Ulises ya lo hemos valorado anteriormente. Nos referimos a su gestión de la crisis desencadenada por la prueba a la que somete Agamenón a sus tropas al decirles que pueden regresar a sus hogares. No nos detendremos más sobre ella, tan solo convendrá señalar cómo es transaccional ofreciendo castigos a los soldados y transformador con los jefes resaltando la contribución de sus puestos a la consecución de la misión.

Incluso con la misma persona y en la misma acción es capaz de usar varios perfiles. Tal como hemos leído, trata de convencer a Aquiles combinando la recompensa económica, el orgullo de ser el mejor y, por último, el orgullo de su padre y el bien que generará a los demás aqueos decidiendo la victoria en la guerra. Argumentos del líder transaccional, transformador y trascendente respectivamente.

## Capítulo 4. Modelos de liderazgo en los héroes de *Eneida*

### Introducción a *Eneida*

Virgilio, el autor de *Eneida*, nace en Mantua el año 70 a. C. Sus datos biográficos no están del todo confirmados y es difícil discernir entre los episodios de su vida que han sido transmitidos cuáles son reales y cuáles fueron inventados por sus hagiógrafos. Macrobio en el libro quinto de sus *Saturnales* presenta a Virgilio como un hijo de campesinos criado entre bosques y campiñas. Esta imagen idealizada de un Virgilio preocupado por la vida de agricultores y pastores cuadraba con el perfil que interesaba destacar del autor de *Geórgicas* o *Églogas*. Además de para dar fiabilidad a los conocimientos técnicos de la agricultura y el pastoreo, este carácter rural también interesaba para destacar los valores de la austeridad y el trabajo duro que el autor propugna como modelo tanto en los rústicos como en los gobernantes. Aunque este perfil cuadre con su obra, no debe ocultarnos su otro carácter de genial pensador y escritor. Servio en el proemio de sus *Comentarios a Eneida* (I, 3-5) menciona sus estudios de las letras en Nápoles, Cremona y Milán. También se formó en Roma en las principales corrientes filosóficas decidiéndose al final por la dedicación a la poesía.

En cuanto a su personalidad, además de la relacionada con este carácter rural y a la vez culto descrito por sus biógrafos, podemos reconocer en su obra otros rasgos dominantes como la melancolía, la resignación ante la dureza de la vida y la preocupación por la muerte. Como veremos más adelante, podemos encontrar reflejados en cierto modo algunos de estos rasgos del autor en el personaje de Eneas, en algún modo autobiográfico.

A lo largo de su vida, es testigo de uno de los momentos clave de la Historia de Roma, el paso de la República al Imperio. Contempla en su juventud cómo se suceden las guerras civiles entre los principales líderes, Mario contra Sila primero y César contra Pompeyo más tarde. Asesinado César, Virgilio presencia el ascenso de Augusto, después de sus guerras con Marco Antonio. Entra a formar parte de su círculo de poetas a través de Mecenas. Virgilio, por medio del personaje del pastor Melibee, había sido crítico en las *Églogas* (1, 70-72) con el nuevo líder, a causa de la expropiación forzosa de alguna de sus tierras. Sin embargo, estas críticas iniciales se convierten en alabanzas al conocer en persona a Augusto. Después de los sufrimientos padecidos durante tantos años de guerras civiles, tiene que reconocer que la llegada del hijo adoptivo de César significa, como indica Miller (1928, p. 44), la culminación del dominio de Roma y sus valores sobre un mundo en paz.

Este aprecio por los valores y los éxitos del gobierno de Augusto le mueven a dedicar los diez últimos años de su vida a escribir *Eneida*. Cambia los temas bucólicos por la épica de la guerra y para ello se inspira en Homero, de forma que, en la misma obra, combina, como describe Albrecht (1997, p. 632), en este orden, una *Odisea* y una *Ilíada* romanas. Consciente de la dificultad que entraña la creación de un poema épico de esa magnitud, se retira a Grecia para conocer directamente los escenarios y el espacio en el que se han desarrollado los poemas que le sirven de inspiración. Durante ese viaje coincide con Augusto y decide incorporarse a su comitiva en el viaje de regreso a Roma. Antes, decide visitar Mégara donde contrajo una insolación. En el viaje de regreso su enfermedad se agrava y fallece después de desembarcar en Brindisi en el 19 a.C.

Antes de comenzar con el análisis del perfil de liderazgo de los personajes de *Eneida*, es necesario abordar dos aspectos de la obra: las diferencias entre el poema griego y el romano, y el doble carácter o interpretación de la obra, como manual de gobierno o como obra poética.

La principal diferencia que se observa entre los personajes de ambos poemas es su realismo. El carácter artificial y modélico de los héroes de *Eneida* destaca frente al verismo humano de los de *Ilíada*. Los del romano representan valores o defectos de una forma excesivamente estereotipada, que hace previsible la acción de cada uno. El bando de Eneas lo forman los “buenos” y el de Turno los “malos”. Esta cualidad se muestra de una forma muy marcada e inequívoca por las obras de cada uno. Los aliados de Eneas no muestran vicios, pero sí debilidades, pero estas, más que la manifestación de sus defectos, son el reconocimiento de sus limitaciones como individuos. Esta limitación individual convierte en necesaria la intervención de un poder superior, ya sea humano o divino. Estas debilidades son también comunes a todo el bando y, por eso, solo la unión como colectivo puede ayudar a superarlas. El individuo neutraliza sus debilidades y sale fortalecido, cuando acepta la unión en un grupo que comparte los mismos valores, y se identifica con la misma autoridad que los protege a todos.

Frente a esta uniformidad casi monótona de los personajes de Virgilio, Homero destaca al individuo que, no solo es diferente de los demás, sino que puede llegar a ser diferente de sí mismo en cada acción. Nos encontramos con héroes individualistas que luchan por su propia gloria personal. Se apoyan en los demás, pero lo hacen también de manera individualista, en función de cuáles sean sus necesidades personales en cada momento. Cuando les mueve la gloria de los demás es porque consideran que se basa en el hecho de haber compartido sus acciones gloriosas o haberse beneficiado del resultado de ellas. Así, por ejemplo, Héctor, el héroe troyano, lucha por su familia y por su pueblo, no por ellos, sino por él mismo, por ser recordado como su protector, como aquel que dio su vida por los troyanos. Aunque su mujer le reproche su vuelta a la batalla para dejarse matar en vez de seguir vivo para ver crecer a su hijo, él decide volver y que le recuerden más por una muerte heroica en soledad que por una larga vida en familia.

Trata la obra de Homero de la gloria individual basada en una muerte memorable mientras la de Virgilio habla de una gloria colectiva basada en la sucesión de las vidas, modélicas y “correctas”, de diferentes generaciones. El tema de *Ilíada* es Aquiles y la consecuencia de su cólera en cada uno de los demás héroes, el de la *Eneida* es Eneas y la consecuencia de sus acciones virtuosas en su pueblo desde entonces hasta la era de Augusto.

Esta diferencia en el enfoque de los personajes implica que solo los de Virgilio puedan ser ejemplares, modelos del comportamiento que se debe seguir o evitar. Basta imitar a los buenos para estar seguros de llevar una vida moralmente recta. La identificación del lector con la vida de los personajes es más un propósito que un hecho, no se puede reconocer en ellos, sino que le resultaran modelos distantes y poco humanos. Por el contrario, el lector de Homero se puede reconocer en las emociones de unos héroes mucho más reales. También en sus vicios y debilidades, que no se presentan como algo negativo, sino como un rasgo más del carácter humano que comparten con el lector.

Por concluir esta comparación se podría decir que la obra de Virgilio es un tratado sobre las virtudes morales, mientras que la de Homero es un tratado sobre las emociones y pasiones humanas. La primera muestra los héroes como deberían ser, la segunda muestra los héroes como son. La primera tiene como modelo a un individuo concreto y al pueblo que dirige, la segunda tiene como modelo al hombre en su carácter universal y diverso.

Con respecto a la doble consideración de *Eneida*, ya sea como poema o como tratado de moral, Labate (2000, pp. 14-15), compara la interpretación de la escuela alemana con la de los autores americanos y anglosajones. Los primeros, según Labate, ven en la obra, sobre todo, una suerte de exaltación del orden del imperio frente al caos del individuo. Los segundos la ven

como una manifestación de un espíritu con sensibilidad poética, que trata sobre la tragedia del género humano y la prevalencia de la violencia como medio para alcanzar la paz.

Esta doble interpretación del poema épico de Virgilio ya aparece en autores contemporáneos como Propertio. En uno de sus poemas (*Eleg.* II. 34, 65-66) destaca de este modo su excelencia poética:

Cedite Romani scriptores, cedite Grai!  
Nescio quid maius nascitur Iliade<sup>453</sup>.

Otros autores latinos, como Servio, ya en el siglo IV de nuestra era, comienza a destacar esta duplicidad de interpretaciones. En sus *Comentarios a Eneida* (l. 70-71) describe el doble propósito que mueve al poeta a escribir *Eneida*, poético y laudatorio:

Homerum imitari et Augustum laudare a parentibus<sup>454</sup>.

A lo largo de la Edad Media la obra de Virgilio es ensalzada principalmente como apología del imperio o el poder absoluto frente al caos y el desorden de un pueblo sin valores. También, como escribe Bauza (2008, pp. 12-13), se considerará al autor como una suerte de pre-cristiano al haber profetizado en la *Bucólica* IV el nacimiento de un niño, que sería el rey de una nueva edad dorada.

Recuperará en el Renacimiento su valoración principal como obra poética inspirando a autores como Dante, que se hace acompañar por el propio Virgilio en su *Divina Comedia*.

Consideramos ambas aproximaciones, poema y manual de valores, compatibles no solo en la misma obra, sino también en el mismo personaje. Eneas vacila constantemente entre ser él mismo, en mostrar sus emociones, temores y deseos o asumir la misión que le ha sido impuesta y comportarse como se espera del fundador de un pueblo poderoso como el romano. Lo vemos, por ejemplo, en el desenlace de su relación amorosa con Dido. Se excusa ante ella diciendo que la deja no porque sea lo que él quiera, sino porque debe cumplir su misión, aunque no le guste. Esta duplicidad en el perfil de Eneas lo señala también Parry (1963, p.80) al identificar la personalidad de Virgilio en esa parte más vacilante, sensible y emocional del héroe. Según Parry (*ibidem*), *Eneida* encierra una paradoja, ya que presenta a la vez las maravillas de la institución más poderosa del mundo y el vacío del poeta por el sufrimiento humano.

Por el objeto de esta tesis nos interesa más analizar la concepción de la obra de Virgilio como manual o como guía del gobernante modelo. En cierto modo, podríamos considerar esta obra como el primer manual práctico de *management*. La utilización de las acciones de un líder como modelo práctico lo equipara a las biografías actuales sobre líderes empresariales considerados ejemplares como Steve Jobs. Como los lectores romanos de *Eneida*, el lector actual de estas biografías de empresarios de éxito ya sabe el final. Ya sabe que termina con la gloria y el éxito de una misión que sigue en marcha. Los lectores de estas obras asumen las acciones del protagonista como lecciones sobre lo que se debe hacer para alcanzar el mismo éxito. Podemos encontrar las frases más celebres de Steve Jobs impresas en las paredes de muchos despachos y salas de reuniones. También las podemos escuchar en muchas conferencias o en lecciones de liderazgo en las escuelas. De nuevo las semejanzas con la difusión, en época romana, de determinados fragmentos de la obra de Virgilio son numerosas.

<sup>453</sup> ¡Dejad paso escritores romanos, dejad paso, griegos! No sé qué otro poema (que no sea *Eneida*) puede nacer mejor que *Ilíada*. (Traducción del autor).

<sup>454</sup> Imitar a Homero y alabar a Augusto a través de sus ancestros. (Traducción del autor).

En la estela de este análisis de la obra en clave empresarial actual, destaca también su actualidad como manual de valores corporativos. Las empresas, al elaborar su estrategia, definen desde el principio sus valores junto con la misión. En el caso de una empresa con un fundador carismático que además es su máximo ejecutivo, estos valores corporativos se inspiran en los valores personales del fundador. Una vez definidos y puestos por escrito, se evalúa de manera constante la adecuación a dichos valores de todos los empleados. Según el resultado de dichas evaluaciones permanentes, se realizan cursos de formación en valores que pueden ser impartidos por el propio fundador o mediante vídeos grabados por él. Si consideramos Roma como una empresa, tan grande y multinacional como las actuales, la obra de Virgilio es el mejor curso de inducción para nuevos ciudadanos (empleados).

Virgilio, a través de su conocimiento de la historia reciente de Roma y de sus contactos directos con Augusto y su entorno, es capaz de sintetizar los principales valores que debe tener un romano. Atribuye a su protagonista los valores del gobernante y, por su parentesco con el héroe fundador, convierte a Augusto, indirectamente, en el responsable de todos los logros de la historia de Roma.

#### 4.1. Aliados de Eneas

##### Dido, reina de Cartago

Antes de evaluar el perfil directivo y las competencias de Dido, leamos el resumen que la propia reina hace de su vida. Es la mejor introducción a la figura de una de las líderes más admirables de la Antigüedad clásica. Antes de suicidarse y caer sobre la espada de Eneas, a modo de propio epitafio, dice (IV 653-658)<sup>455</sup>.

Vixi et quem dederat cursum Fortuna peregi,  
et nunc magna mei sub terras ibit imago.  
Urbem praeclaram statui, mea moenia vidi,  
ulta virum poenas inimico a fratre recepi,  
felix, heu nimium felix, si litora tantum  
numquam Dardaniae tetigissent nostra carinae<sup>456</sup>.

Resaltan los elementos de la misión que Dido está segura de haber cumplido: dejar una imagen grande, vengar a su esposo y fundar una ciudad preclara. Hubiera sido además feliz, si Eneas nunca hubiera desembarcado en sus playas. Es interesante este lamento, ya que, en efecto, la vida de Dido no es la que ella hubiera querido vivir. También ella, como Eneas, renuncia a su vida en su país de origen para fundar uno nuevo. Además, después de enamorarse de Eneas, abandona sus funciones de reina. Por amor del troyano se niega a sí misma renunciando a ejercer con la misma diligencia su misión reina que debe gobernar y hacer crecer Cartago. A diferencia del fundador de Roma, la reina no se niega voluntariamente, sino que lo hace de un modo inconsciente, por engaño de Venus. Este matiz es relevante para realizar la siguiente evaluación, ya que, a partir de que su razón es arrebatada, evaluaremos a Dido no por

<sup>455</sup> Para los textos de *Eneida*, tanto en latín como en castellano, se ha utilizado la edición del 2011 de L. Rivero, J. A. Estévez, M. Librán y A. Ramírez de Verger para la Colección Alma Mater del CSIC.

<sup>456</sup> “Viví y al cabo recorrí la jornada que Fortuna me diera y ahora una imagen grande de mí irá bajo las tierras. Fundé una ciudad preclara, vi mis propias murallas, por vengar a mi esposo castigo recibí de mi enemigo hermano, feliz ¡ay de sobra feliz, solo con que jamás carenas dardanias hubieran arribado a nuestras costas!”

lo que hace sino precisamente por lo que deja de hacer. En los defectos de la trastornada amante veremos el reverso de las virtudes habituales de la reina. Estos defectos no son de su responsabilidad, ya que ha perdido los principios que hasta entonces habían guiado sus acciones.

## I. Desempeño de funciones directivas

### a) Funciones estratégicas

Como acabamos de leer, al igual que Eneas, Dido tenía la misión de fundar un pueblo. Recibe del espíritu de su marido el consejo de huir de su asesino, pero no menciona ni le asigna esta misión, esto es algo que decide la propia Dido. Aventaja, por tanto, a Eneas en esta función directiva por el hecho de haber sido ella misma la que ha definido su misión. Han intervenido en ambos casos los dioses, pero, mientras que Eneas recibe de ellos un mandato (*imperium*), Dido recibe un don, que le ha permitido cumplir su propia misión. Así se lo reconoce a la propia reina Iloneo, uno de los principales jefes del bando de Eneas, en su primer encuentro (I 522-523).

O Regina, novam cui condere Iuppiter urbem  
iustitiaque dedit gentis frenare superbas<sup>457</sup>.

También aventaja Dido a Eneas en el cumplimiento de su visión. Mientras que el primero tendrá que ver realizado su objetivo solo en imágenes o en profecías, Dido ya imparte justicia y frena a los soberbios. Además, como dice en su epitafio, puede ver construida su ciudad con sus murallas. Ha visto pues cumplida su misión y hasta el propio Eneas la envidia (I 437-438).

'O fortunati, quorum iam moenia surgunt!  
Aeneas ait, et fastigia suspicit urbis<sup>458</sup>.

### b) Funciones ejecutivas

En el cumplimiento de esta función directiva, Dido debe definir y ejecutar un plan, a la vez que describe los valores que van a regir sus acciones y las de su pueblo. Desde el asesinato de su marido Dido, define el plan que le llevará a fundar una nueva ciudad. Huirá con los recursos necesarios para comprar unas tierras en Libia, por lo que no será necesaria una guerra de conquista, y, además, sin recurrir a un matrimonio de alianza, mantendrá la paz con los demás pueblos vecinos. Estos logros son apreciados por su pueblo y su fama será reconocida no solo como reina formal sino sobre todo, como líder al que seguirán en todas sus órdenes. Resalta Virgilio esta condición junto a su sexo (I 364): *dux femina facti*<sup>459</sup>.

Desde la primera aparición en el poema, se la describe como una reina que lidera, en medio de su pueblo, la construcción de un futuro común (I 503-504).

talis erat Dido, talem se laeta ferebat  
per medios, instans operi regisque futuri<sup>460</sup>.

<sup>457</sup> "Majestad a quien Júpiter ha otorgado fundar una ciudad y frenar a tribus fieras con normas de justicia."

<sup>458</sup> "¡Dichosos, ay, aquellos que ya ven elevarse su ciudad! – prorrumpie Eneas- y alza la mirada al tejado de las casas."

<sup>459</sup> "Acaudilla la hazaña una mujer."

<sup>460</sup> "Así iba Dido, ufana en medio de los suyos, alentando las obras y el esplendor futuro de su reino."

Leemos ahora una descripción de la bulliciosa actividad que se desplegaba alrededor de Dido para ilustrar su capacidad de planificar tareas y que estas se cumplan. No solo señala la misión, sino que concreta todos los pasos necesarios para cumplirla (I 423-431):

Instant ardentis Tyrii pars ducere muros,  
molirique arcem et manibus subvolvere saxa,  
pars optare locum tecto et concludere sulco.  
[lura magistratusque legunt sanctumque senatum;]  
hic portus alii effodiunt; hic alta theatris  
fundamenta locant alii, immanisque columnas  
rupibus excidunt, scaenis decora alta futuris<sup>461</sup>.

Volveremos sobre estos fragmentos al evaluar la competencia de dirección de personas. Resaltamos ahora el verbo que usa Virgilio en ambos fragmentos para la acción de dirigir: “instare”. Expresa este verbo a la perfección esta dirección ejecutiva que llama constantemente a la acción.

### c) Funciones de liderazgo

Mediante el ejercicio de esta función directiva debe conseguirse el compromiso de todos con una sola misión. Ya hemos tenido un buen ejemplo en el texto anterior. Más adelante describe con más detalle su gestión, al comparar el pueblo de la reina con un enjambre de abejas. En el último verso, la miel que todas fabrican bajo el control de la reina puede bien representar esta misión que todos comparten (I 430-436).

Qualis apes aestate nova per florea rura  
exercet sub sole labor, cum gentis adultos  
educunt fetus, aut cum liquentia mella  
stipant et dulci distendunt nectare cellas,  
aut onera accipiunt venientum, aut agmine facto  
ignavom fucos pecus a praesepebus arcent:  
fervet opus, redolentque thymo fragrantia mella<sup>462</sup>.

La habilidad de liderazgo no solo se ejerce con los seguidores para alcanzar su compromiso, también es necesaria con el enemigo o los competidores para mantener su neutralidad de forma que no entorpezcan la misión. En este sentido destaca la habilidad de liderazgo de Dido, no solo con su pueblo, sino con los que le rodean. Mantiene firme su propósito de fundar su propio pueblo y logra mantenerse independiente del rey vecino Jarbas. La prueba de este logro es la reacción de Jarbas al enterarse de que Dido ha cambiado su plan inicial. El libio estaba dispuesto a aceptar su rechazo hasta que conoce la posibilidad de una unión entre el pueblo de Dido y el del extranjero Eneas (IV 211-214).

<sup>461</sup> “Bregan enardecidos los tirios. Unos tienden los muros y alzan la ciudadela, van rodando a mano enormes piedras. Eligen otros lugar acomodado a su morada, trazando un surco en torno. Dictan leyes, designan magistrados miembros del senado venerable. Aquí excavan el puerto, allí echan los cimientos del teatro y tallan en la roca imponentes columnas, altivo ornato de la escena un día.”

<sup>462</sup> “Igual que las abejas que al albor del estío bullen de afán al sol, cuando unas sacan las adultas crías, otras van espesando la miel líquida; y de su dulce néctar llenan hasta los bordes las celdillas, o descargan del peso a las que vuelven, o en marcial escuadrón ahuyentan de su hogar el hato de los zánganos zumbones. Todo es hervor de afanes; la miel fragante exhala aromas de tomillo.”



Femina, quae nostris errans in finibus urbem  
exiguam pretio posuit, cui litus arandum  
cuique loci leges dedimus, conubia nostra  
reppulit ac dominum Aenean in regna recepit<sup>463</sup>.

## II. Competencias directivas<sup>464</sup>

### a) Competencias estratégicas

#### *Visión de negocio*

Si, como hicimos con Eneas, suponemos que el negocio de Dido es la fundación de ciudades y su gobierno, ya hemos dado varias pruebas de su conocimiento del mismo. Señala adecuadamente la misión, sabe desempeñar ella misma sus funciones y se apoya en las del equipo para el éxito. Ya hemos mencionado también su capacidad para llegar a acuerdos con los vecinos, comprar las tierras y evitar así una guerra de conquista. Además, causa la envidia del propio Eneas al demostrar que es capaz de “gestionar su negocio” no solo de un modo excelente en la forma sino también en los resultados, ya que logra conseguirlo en un breve periodo de tiempo.

Además de los fragmentos que ya hemos reproducido antes, nos parece relevante destacar su respuesta a la queja de los primeros troyanos que se dirigen a ella y protestan por el trato recibido al desembarcar. Dido es consciente de la fragilidad de su reciente fundación y mantiene varios “proyectos” abiertos a la vez. Por un lado, se centra en la construcción de la ciudad y de las normas que la rijan y, por otro, mantiene una alerta constante para defenderla y evitar que su negocio se vea afectado por la llegada de nuevos “competidores”. Lo mismo que haría el fundador de una compañía, que, en la fase de expansión, mantiene activas ciertas “barreras de entrada” a su mercado (I 563-564).

Res dura et regni novitas me talia cogunt  
moliri, et late finis custode tueri<sup>465</sup>.

#### *Orientación interfuncional*

Además de conocer el negocio, un buen directivo debe dominar diferentes áreas de la gestión del mismo. Hemos visto hasta ahora cómo Dido puede asignar tareas a cada uno gracias a esta visión global, también atiende las relaciones con competidores o aliados, a la vez que mantiene en buen lugar la fama de su “empresa”. Por último, ella misma evalúa positivamente esta polivalencia al resumir su vida con estas tareas cumplidas, a las que añade la venganza de su marido.

---

<sup>463</sup> “La mujer que errante en nuestro territorio una ciudad a un precio exiguo puso, a quien una costa que arar, a quien las leyes del lugar dimos, rechazó nuestro matrimonio y como señor a Eneas en su reino ha recibido.”

<sup>464</sup> En la página 256 se presenta la tabla resumen de evaluación de competencias.

<sup>465</sup> “Las duras circunstancias, lo reciente del reino, me obligan al rigor de estas medidas y a defender con guardias mis dilatados lindes.”

*Gestión de recursos*

Es esta una de las competencias directivas en las que Dido destaca. La rapidez con la que cumple su misión no es tan solo cuestión de determinación y de liderazgo, sino también de la búsqueda y gestión de recursos. Asesinado su marido, es capaz de reclutar en poco tiempo los socios, los recursos humanos, que vimos anteriormente. También con premura reúne las riquezas necesarias para emprender el proyecto de construir Cartago. En esta gestión excelente de recursos combina la planificación con la improvisación para saber aprovechar las oportunidades que le surgen en el camino. Así por ejemplo se hace con la flota de barcos necesaria al apropiarse de unas naves que casualmente (*forte*) estaban en el puerto (I 362-364).

navis, quae forte paratae,  
corripiunt, onerantque auro: portantur avari  
Pygmalionis opes pelago; dux femina facti<sup>466</sup>.

Como leímos antes, Dido decide usar sus recursos económicos para comprar unas tierras en las que fundar su pueblo. Evita batallas para dedicar sus recursos a la construcción. Esta diferencia en la ejecución pacífica de su misión seguramente sea consecuencia de su condición de mujer. Un hombre hubiera considerado solo la guerra como la vía de expansión. Frente a esta opción, Dido busca siempre la vía más efectiva en consumo de recursos y a la vez más pacífica. Vemos un comportamiento similar en las mujeres del bando de Eneas. Cansadas de las continuas batallas que acaban con sus esposos e hijos tratan de detener la guerra y queman las naves. Amata sería una excepción en esta tendencia. Apoya la guerra y a Turno por recuperar el prestigio de su familia y el restablecimiento de los pactos de matrimonio.

Incluso en pleno auge de los trabajos de edificación de su ciudad, dispone de recursos suficientes para compartir con los que llegan. Ofrece ayuda a los troyanos para que prosigan su viaje (I 569-571).

Seu vos Hesperiam magnam Saturniaque arva,  
sive Erycis finis regemque optatis Acesten,  
auxilio tutos dimittam, opibusque iuvabo<sup>467</sup>.

*Red de relaciones*

Ya hemos destacado la capacidad de Dido para formar alianzas con los pueblos vecinos de forma que le permitan seguir con sus planes sin interferencias. También mencionamos la rapidez con que enrola socios que le acompañen en la huida del reino de Pigmalión. Nos detendremos ahora en su forma de gestionar la relación con los troyanos. Les ofrece ayuda para marcharse, pero también les ofrece la posibilidad de formalizar una alianza con ella, antes incluso de conocer a Eneas y enamorarse de él. Sabe valorar con rapidez las amenazas de posibles enemigos y también las ventajas de nuevos socios (I 572-574).

Voltis et his mecum pariter considere regnis;  
urbem quam statuo vestra est, subducite navis;  
Tros Tyriusque mihi nullo discrimine agetur<sup>468</sup>.

<sup>466</sup> "Se apropian de unas naves que había casualmente preparadas, las cargan de oro y se van por el mar los caudales del avaro Pigmalion."

<sup>467</sup> "Tanto si preferís la gran Hesperia y las campiñas de Saturno como las tierras de Érice y a vuestro rey Acestes, os dejaré partir seguros al amparo de una escolta y os favoreceré con mis recursos."

<sup>468</sup> "¿Deseáis asentaros conmigo en estos reinos? Estoy fundando una ciudad. Es vuestra. Sacad a tierra vuestras naves. Mediré al troyano y al tirio con el mismo rasero."

Este interés por establecer relaciones que le permitan cumplir su proyecto es el que utiliza su hermana Ana para animarla a ceder a su amor por Eneas. No le bastaba con el deseo para dejarse vencer, sino que fue necesario que pensara también en lo mejor para el futuro de su pueblo (IV 47-49).

quam tu urbem, soror, hanc cernes, quae surgere regna  
coniugio tali! Teucrum comitantibus armis  
Punica se quantis attollet gloria rebus!<sup>469</sup>

Es cierto que más que un plan estratégico podríamos pensar que es una excusa para rendirse a la pasión amorosa, pero su reproche a Eneas elimina esta sospecha. Una vez abandonada, acusa a Eneas de romper la relación amorosa y también la alianza de gobierno. Dido incluye en sus acusaciones a Eneas el haberle hecho perder las buenas relaciones con otros pueblos y la reputación entre todos. Esta equiparación de ambas uniones es una buena prueba de la importancia que concede Dido a su red de relaciones (IV 320-321).

te propter Libycae gentes Nomadumque tyranni  
odere, infensi Tyrii<sup>470</sup>.

#### *Negociación*

Sin que se den muchos detalles de su estrategia negociadora, debemos suponer esta habilidad en la reina Dido por la rapidez con la que consigue formar sus redes de contactos. Si consideramos el interés de Jarbas en casarse con ella, sorprende que renunciara a este deseo, le vendiera unas tierras en su reino y la dejase construir su ciudad. Desde una posición de inferioridad, como fugitiva, es capaz Dido de alcanzar el mejor acuerdo en una tierra de reinos guerreros. Así describe este mérito Venus a su hijo Eneas (I 338-341).

Punica regna vides, Tyrios et Agenoris urbem;  
sed fines Libyci, genus intractabile bello.  
Imperium Dido Tyria regit urbe profecta,  
germanum fugiens<sup>471</sup>.

#### b) Competencias de liderazgo

##### *Comunicación*

Frente a la hábil locuacidad de Eneas y su capacidad para controlar sus emociones, destaca Dido primero en su brevedad y en sus últimos días en la violencia con la que presenta sus argumentos. En ambos casos logra a la perfección el objetivo de cualquier comunicación de captar primero la atención y transmitir con la misma intensidad ideas y emociones.

En su primera intervención en el poema combina la reina esta brevedad y su interés por la atención del interlocutor. De un modo breve y con humildad comienza por atraer a sus interlocutores troyanos al tranquilizar su ánimo (I 562-563).

<sup>469</sup> “¡Qué ciudad verás tú alzarse de ésta, hermana, qué reinos gracias a tal matrimonio! Acompañada de las armas de los teucros ¡con qué efectivos se acrecerá la gloria púnica!”

<sup>470</sup> “Por ti las gentes de Libia y los tiranos de los nómadas me odian, me son hostiles los tirios.”

<sup>471</sup> “El reino que estás viendo es púnico. Son tirios. En la ciudad reina la dinastía de Agenor. Mas la comarca que la rodea es libia, de gentes indomables en la guerra. Dido ejerce el poder, la que salió de Tiro huyendo de su hermano.”

Tum breviter Dido, voltum demissa, profatur:  
'Solvite corde metum, Teucri, secludite curas'<sup>472</sup>.

Prosigue el discurso con la oferta de ayuda y de alianza que ya hemos comentado antes. El efecto del discurso es profundamente positivo no solo en los interlocutores a los que se dirige, sino también en Eneas y Acates, que están aún ocultos (I 579-581).

His animum arrecti dictis et fortis Achates  
et pater Aeneas iamdudum erumpere nubem  
ardebant<sup>473</sup>.

Frente a esta Dido amable que busca la sintonía con el receptor, nos encontramos con la Dido engañada que habla encendida (IV 364): *sic accensa profatur*<sup>474</sup>. Pero incluso encendida mantiene la concisión en sus respuestas y gradúa los contenidos del discurso y su expresión para rebatir ordenadamente las justificaciones de Eneas, hasta que ve inútil el discurso y vuelve a su brevedad primera (IV 380): *neque te teneo neque dicta refello*<sup>475</sup>.

En sus palabras a su hermana, antes de morir, demuestra Dido, por última vez, sus habilidades de comunicación. Transmite con sus palabras un sentimiento de calma y alivio que, en verdad, no siente en absoluto. Cuenta a su hermana que ha encontrado el remedio a sus sufrimientos en una hechicera de Etiopía. Vuelve también a la estrategia, vista anteriormente, de captar inicialmente la atención y simpatía del interlocutor (IV 476-479).

et maestam dictis adgressa sororem  
consilium vultu tegit ac spem fronte serenat:  
'inveni, germana, viam (gratare sorori)  
quae mihi reddat eum vel eo me solvat amantem'<sup>476</sup>.

El efecto sobre el receptor es, una vez más, el esperado. Ana, su hermana, cree lo que dice y, sobre todo, lo que parece sentir, y obedece sus órdenes (IV 500-504).

non tamen Anna novis praetexere funera sacris  
germanam credit nec tantos mente furores  
concipit aut graviora timet quam morte Sychaei.  
ergo iussa parat<sup>477</sup>.

Hemos visto la excelencia de Dido en la habilidad de comunicar. Capta la atención y el compromiso con sus órdenes y es a la vez capaz de transmitir emociones reales o fingidas con una influencia convincente en la audiencia.

<sup>472</sup> "Entonces con el rostro vuelto a tierra, Dido habla brevemente. 'Librad vuestro ánimo de temores, troyanos, desechad vuestros cuidados'".

<sup>473</sup> "Sus palabras enardecen el alma del valeroso Acates y del caudillo Eneas. Hacía largo rato que ardían en deseos de salir de la nube."

<sup>474</sup> "Y encendida así echa a hablar."

<sup>475</sup> "Ni te retengo ni rebato tus palabras."

<sup>476</sup> "Y abordando a su entristecida hermana oculta su determinación en el semblante y en su frente despeja una esperanza: 'Hermana, he encontrado el camino -¡felicita a tu hermana!- que me lo devuelva o me quite su amor por él.'"

<sup>477</sup> "Con todo, Ana no entiende que su hermana encubre su muerte bajo estos novedosos rituales ni en su mente concibe tamaños desvaríos o teme una reacción peor que en la muerte de Siqueo, así que dispone lo ordenado."

*Dirección de personas, Delegación y Coaching*

Si consideramos de un lado su relación y de otro la coincidencia en los ejemplos del poema, nos parece preferible valorar juntas estas tres competencias. Ya hemos destacado previamente, al comentar la función ejecutiva, la habilidad de Dido para reclutar socios, delegar funciones y lograr compromisos. También comprobamos sus habilidades de “coach” con una influencia positiva en su entorno, que aparta primero temores y deja después al otro la elección de soluciones. Añadiremos el hecho de que, estas habilidades, las ejerce con igual calidad con todo tipo de perfiles, soldados, constructores, magistrados, aliados, etc. A las escenas presentadas anteriormente, donde se mostraba una Dido rodeada de activos seguidores, que desempeñan cada uno su función, añadimos otra más doméstica del banquete en honor de Eneas. También en esta ocasión destaca Virgilio el orden con el que se realizan los trabajos (I 703-704).

Quinquaginta intus famulae, quibus ordine longam  
cura penum struere, et flammis adolere Penatis<sup>478</sup>.

Podríamos pensar que este orden y diligencia sea más virtud de su pueblo que del gobierno de Dido. Encontramos de nuevo una prueba en contra en el comportamiento de Dido, después de enamorarse de Eneas. Como decíamos al comienzo de la evaluación, las principales virtudes de Dido resaltan en su negación posterior. En lo que falla después es precisamente en lo que era mejor antes. Así se describen los resultados de su amor por Eneas: si ella no dirige las tareas y no asigna las funciones, toda la empresa se para (IV 86-89).

non coeptae adsurgunt turres, non arma iuventus  
exercet portusve aut propugnacula bello  
tuta parant: pendent opera interrupta minaeque  
murorum ingentes aequataque machina caelo<sup>479</sup>.

*Trabajo en equipo*

Hemos presentado ya numerosas pruebas de las habilidades de Dido para dirigir personas y establecer redes de contactos y colaboradores. La conjunción de ambas habilidades es la condición necesaria para poder gestionar equipos. La reina conoce bien las funciones que debe asignar a cada uno para que trabajen como el enjambre que leímos más arriba, en el apartado dedicado a su función de liderazgo. Recordamos además cómo la reina está en medio de su pueblo mientras realizan estas funciones formando parte del mismo grupo. No duda tampoco en proponer a los troyanos que se unan a ella siendo tratados, tirios y troyanos, por igual. Ya hemos mostrado suficientes pasajes del poema en los que se evidencian cada una de estas capacidades.

## c) Competencias de eficacia personal

<sup>478</sup> “Hay cincuenta sirvientas dentro; cuida cada cual en su puesto de ir poniendo los manjares y avivar el fuego de los dioses hogareños.”

<sup>479</sup> “No crecen las comenzadas torres, no practica las armas la juventud o disponen los puertos o los seguros bastiones para caso de guerra: se paran y quedan pendientes las obras y las amenazas enormes de las murallas y la maquinaria que con el cielo se iguala.”

*Proactividad*

Una vez más Dido supera a Eneas en un grupo de competencias directivas. Su iniciativa es modélica. Frente al indeciso e inseguro troyano, la reina se muestra siempre decidida y resolutive. Tanto antes, como después de enamorarse de Eneas. Ya vimos cómo es ella la que elige su misión y la pone en marcha con resolución, huyendo de Tiro. Consigue recursos humanos y económicos y no duda en construir con rapidez una nueva ciudad. Tan solo la veremos dudar en los días posteriores al banquete de Eneas, en los que confiesa a su hermana su amor por Eneas y la lucha interior que mantiene por seguir siendo fiel a la memoria de su marido muerto (IV 20-23).

Anna, fatebor enim, miseri post fata Sychaei  
coniugis et sparsos fraterna caede Penates  
solus hic inflexit sensus animumque labantem  
impulit: adgnosco veteris vestigia flammae<sup>480</sup>.

Vuelve su antigua resolución en las horas finales, al planificar su propia muerte y entregarse a ella sin dudar.

La creatividad debemos suponerla en la eficacia que ha demostrado en la construcción de la ciudad y en los sólidos acuerdos de paz con vecinos beligerantes. Su ingenio podemos encontrarlo en el modo en que engaña a su hermana para que le ayude a preparar su propia pira con la idea de que solo quemaban las pertenencias de Eneas. Concibe el plan con todos los detalles a pesar del dolor y se lanza a ejecutarlo con resolución (IV 474-476).

Ergo, ubi concepit furias evicta dolore  
decrevitque mori, tempus secum ipsa modumque  
exigit<sup>481</sup>

El optimismo de Dido se puede rastrear en todas sus acciones del canto primero. En su primera aparición se la presenta feliz rodeada de su pueblo (I 503-504).

talis erat Dido, talem se laeta ferebat  
per medios, instans operi regnisque futuris<sup>482</sup>.

Este optimismo no solo lo sentía ella misma, sino que trataba de provocarlo en los demás. Como vimos anteriormente al hablar de sus habilidades de comunicación, lo primero que pide a los troyanos es que no tengan miedo. Quiere que los que le rodean sean también felices, además de en sus palabras lo comprobamos en el largo banquete que organiza a los troyanos.

El contrario de esta cualidad dominante en la primera Dido se vuelve, como hemos visto en casos anteriores, en su principal desgracia después de Eneas: la infelicidad. Con este epíteto, *infelix*, se la nombra en numerosas ocasiones (I 712, 749, IV 450, 529, 596, V 3, VI 456). Ella

---

<sup>480</sup> “Ana –lo confesaré–, después del destino de mi pobre marido Siqueo y de ver mis penates desparramados por el crimen de mi hermano, solo éste ha doblegado mis sentimientos y ha hecho tambalear mi espíritu con su empuje: reconozco los signos de la vieja llama.”

<sup>481</sup> “Así que una vez que, derrotada por el dolor, concibió su desvarío y decidió morir, consigo misma decide el momento y manera.”

<sup>482</sup> “Así iba Dido, ufana en medio de los suyos, alentando las obras y el esplendor futuro de su reino.”

misma recuerda en sus últimas palabras la culpabilidad de Eneas en la pérdida de su cualidad dominante (IV 657): *felix, heu nimium felix*<sup>483</sup>. Ya comentamos este fragmento al comienzo de la evaluación de la reina. Junto a la satisfacción por sus logros personales añade su mayor decepción, no haber podido ser ella misma, feliz, por la negación de sí misma que le ha provocado la llegada de los troyanos.

### *Gestión personal*

Se han descrito en fragmentos anteriores algunas pruebas de estas competencias. La laboriosidad de su pueblo y la rapidez con la que ha construido una ciudad demuestran su excelente gestión del tiempo. La atención la demuestra con las medidas que toma para vigilar sus costas, mientras ella misma supervisa la construcción de su ciudad, no deja lugar a imprevistos que puedan terminar su trabajo de fundación. Ya vimos anteriormente, al valorar su conocimiento del negocio, su respuesta a las quejas de los náufragos troyanos. Se disculpa por el trato hostil recibido por su ejército y recuerda la necesidad de mantenerse vigilante.

Esta misma atención, especialmente cuando todo parece seguro, la lleva a descubrir el cambio de planes de Eneas y su intención de abandonarla (I 296-298).

At regina dolos (quis fallere possit amantem?)  
praesensit, motusque exceptit prima futuros  
omnia tuta timens<sup>484</sup>.

En cuanto a la gestión del estrés, acabamos de ver una triste pero elocuente prueba en la calma y detalle con los que organiza su propia muerte.

### *Desarrollo Personal*

Dido es la heroína que da una mayor prueba de su alta capacidad de desarrollo personal. No podemos recoger muchas evidencias en los versos que le dedica Virgilio, pero podemos suponerle esta capacidad por sus resultados. Solo alguien con esta capacidad es capaz de pasar de ser la hermana del rey que ha asesinado a su marido, a la reina de un nuevo pueblo, en un periodo de tiempo tan corto. Debió de aprender ella misma el oficio de reina gracias a sus habilidades de liderazgo. Dido reconoce ante los troyanos una habilidad intelectual en ella y su pueblo (I 567-568).

Non obtusa adeo gestamus pectora Poeni,  
nec tam aversus equos Tyria Sol iungit ab urbe<sup>485</sup>.

Gracias a esta cualidad, aprende Dido de cada uno de sus errores y sufrimientos, como afirma también ante los compañeros de Eneas (I 628-630).

Me quoque per multos similis fortuna labores  
iactatam hac demum voluit consistere terra.  
Non ignara mali, miseris succurrere disco<sup>486</sup>.

<sup>483</sup> "Feliz ¡ay de sobra feliz!"

<sup>484</sup> "Mas la reina el ardid (¿quién podría engañar a quien ama?) presintió y fue la primera en percibir los cambios futuros, todo a resguardo temiendo."

<sup>485</sup> "No somos, no, los púnicos de mente tan obtusa, ni unce el Sol sus corceles tan distantes de la ciudad de Tiro."

<sup>486</sup> "A mí, también una fortuna parecida a la vuestra, acosándome a incontables trabajos, quiso darme acogida al cabo en esta tierra. Conociendo el dolor he aprendido a amparar al desgraciado."

Con respecto al autoconocimiento y la autocrítica podemos reconocerlos en la resistencia que muestra Dido a casarse o a volver a enamorarse. Después del asesinato de su marido, conoce los sufrimientos que acarrea el amor y el modo en que puede llegar a anularle la razón. Pigmalión se aprovecha por primera vez de su ingenuidad y su ilusión de amante, y oculta la muerte de Siqueo (I 351- 352).

Factumque diu celavit, et aegram,  
multa malus simulans, vana spe lusit amantem<sup>487</sup>.

Reconoce Dido a su hermana Ana esta primera decepción para justificar su decisión de no volver a enamorarse. Sabe que esta tendencia a la ilusión y el riesgo de ser decepcionada cuando está enamorada son su principal debilidad (IV 15-17).

Si mihi non animo fixum immotumque sederet  
ne cui me vinclo vellem sociare iugali  
postquam primus amor deceptam morte fefellit<sup>488</sup>.

Por este sufrimiento pasado, que logró superar con el tiempo, cree Dido que será capaz de superar el dolor de Eneas, si se retrasa su marcha hasta que pase el invierno y la travesía por mar sea más segura. Encarga a Ana que lo proponga a Eneas, pero, al rechazar el troyano esta opción, no podemos saber si acertaba Dido en su autoconocimiento (IV 419-421).

Hunc ego si potui tantum sperare dolorem,  
et perferre, soror, potero. miserae hoc tamen unum  
exsequere, Anna, mihi<sup>489</sup>.

### *Acción personal*

Vimos ya ejemplos de la resolución con la que actúa Dido y de su capacidad para gestionar el estrés. La fortaleza de su autocontrol lo prueba el hecho de que sea lo primero que quiere anular Venus. Presenta a un Eneas embellecido y pone en brazos de la reina al propio Cupido con el aspecto de Juló. Debe el niño dios terminar lo antes posible con el sosiego del alma de la reina (I 719-722).

At memor ille  
matris Acidaliae paulatim abolere Sychaeum  
incipit, et vivo temptat praeverttere amore  
iam pridem resides animos desuetaque corda<sup>490</sup>.

---

<sup>487</sup> "Oculta largo tiempo su crimen y entre engaños y vanas esperanzas burla inicuo la ansiedad de la amante."

<sup>488</sup> "Si no se asentara fijo e inconvivable en mi ánimo el no querer unirme a ninguno con lazo conyugal una vez que mi primer amor faltó, frustrando con su muerte mis esperanzas."

<sup>489</sup> "Si yo he podido prever este dolor tan grande también podré hermana soportarlo. Con todo, cúpleme tan sólo esto, Ana, en mi desgracia."

<sup>490</sup> "Pero él (Cupido) se acuerda de su madre, la diosa de Acidalia, y comienza por borrar poco a poco la imagen de Siqueo, y por fin en asaltar con llama de amor vivo el alma largo tiempo sosegada y el corazón que había ya perdido la costumbre de amar."



Finalizamos la evaluación de las competencias directivas de Dido con la integridad. El decoro de Eneas (*decus*) se convierte en *pudor* en el caso de Dido. Esta es una de sus preocupaciones principales antes de llegar Eneas y precisamente lo primero que olvida al enamorarse de él. Con notable énfasis describe la reina a su hermana su preocupación por mantenerlo (IV 24-27).

Sed mihi vel tellus optem prius ima dehiscat  
vel pater omnipotens adigat me fulmine ad umbras,  
pallentis umbras Erebo noctemque profundam,  
ante, Pudor, quam te violo aut tua iura resolvo<sup>491</sup>.

Este pudor incluye también la preocupación por la reputación y la fama. Como ya vimos antes, perdido este pudor, Dido abandona sus responsabilidades de reina y deja de edificarse la ciudad que la hará famosa. Se preocupa entonces Juno y propone a Venus un acuerdo que haga gobernar a la reina con Eneas de forma que vuelva a ponerse en marcha el proyecto de fundación de Cartago (IV 90-92).

Quam simul ac tali persensit peste teneri  
cara Iovis coniunx nec famam obstare furori,  
talibus adgreditur Venerem Saturnia dictis<sup>492</sup>.

Dido valoraba este pudor como una de sus principales virtudes y es por eso uno de los más duros reproches que hace a Eneas (IV 321-323).

Te propter eundem  
extinctus pudor et, qua sola sidera adibam,  
fama prior<sup>493</sup>.

Como vimos en el fragmento que abre la evaluación, la reina muere, sin embargo, tranquila al reconocer que dejará una buena fama.

### III. Estilo de liderazgo: Trascendente

El líder trascendente no tiene una visión a corto plazo centrada en su propio beneficio, sino que es consciente de que serán otros quienes disfruten sus logros y tal vez deba esperar a su muerte para que le sean reconocidos. Tampoco ejerce una autoridad distante y arrogante que refuerce su poder formal, sino que, aunque tenga un puesto y una autoridad formal, comparte los esfuerzos con su gente.

Hemos presentado ya varios ejemplos que nos muestran a una reina Dido concentrada en el cumplimiento de una misión que se prolongará en el tiempo gracias a la dirección y el ejemplo que da ahora a su pueblo. Vimos cómo su consuelo en la muerte es saber que ha dejado una fama duradera y una ciudad preclara. En cuanto al modo de ejercer el poder de una manera

---

<sup>491</sup> “Pero mejor querría que o bien la tierra se me abra desde lo hondo o bien el padre todopoderoso me lance con su rayo a las sombras, a las sombras en el Érebo palidecientes y a la noche profunda, antes que violarte a ti, Pudor, o dejar sin efecto tus leyes.”

<sup>492</sup> “Cuando la amada esposa de Júpiter ve a Dido presa de pasión tan maligna y que ya ni el cuidado de su fama frena su frenesí, se dirige a Venus y así le dice la hija de Saturno.”

<sup>493</sup> “También por ti se ha consumido mi pudor y, aquélla que me bastaba para alcanzar los astros, mi anterior reputación.”

próxima pero directiva, lo vemos en la descripción que ofrece Virgilio de su presencia en medio de las obras de construcción del templo a Juno (I 505-508).

Tum foribus divae, media testudine templi,  
saepa armis, solioque alte subnixa resedit.  
Iura dabat legesque viris, operumque laborem  
partibus aequabat iustis, aut sorte trahebat<sup>494</sup>.

Interesa resaltar el modo en el que reparte las tareas, unas de un modo justo a partes iguales y otras al azar. El líder trascendente combina efectivamente ambos modos de delegar, distribuye las funciones en el equipo, pero deja un margen a la iniciativa del equipo, para ajustar su puesto o compartirlo con otros miembros del equipo cuando sea necesario.

Por último, traemos un fragmento que ilustra el tipo de relación de Dido con su pueblo. Aunque sea reina, su pueblo no lo forman súbditos sino socios, como la gente de Eneas. Esta sociedad viene del hecho de compartir la misma visión, como vimos antes al evaluar las funciones directivas. Juntos huyen de Tiro y desde entonces se genera este vínculo por el rechazo común al tirano Pigmalión y la necesidad de crear su propio pueblo (I 361-363).

His commota fugam Dido sociosque parabat:  
conveniunt, quibus aut odium crudele tyranni  
aut metus acer erat<sup>495</sup>.

Junto al estilo dominante de líder trascendente, también podemos reconocer en ocasiones rasgos del líder carismático o transformador. Comparten con ella la misión, pero también son muy dependientes de ella en su ejecución. Veremos más adelante hasta dónde llega esta dependencia. Si faltan sus instrucciones o su presencia, todo se detiene.

Los problemas que encuentra Dido en el ejercicio de su función directiva tienen muchas similitudes con los que, en la actualidad, encuentran algunas mujeres directivas. Su principal dificultad se halla en equilibrar su vida personal o familiar con la profesional. Parece imposible optar por una de ellas sin fracasar en la otra. Más que un obstáculo real, se trata de un prejuicio por parte de sus equipos y de la empresa en general, ya que el interés por el desarrollo personal es considerado opuesto al interés por una carrera profesional.

En el caso de Dido, estas dos facetas, personal y profesional, están relacionadas. Eneas, además de su pareja, puede ser su aliado y compartir el reino de Cartago con ella. Podríamos decir que es semejante al de la formación de una empresa familiar. En este carácter está precisamente el germen de su desastre, como en el caso de muchas empresas de este tipo: con el fracaso de la relación, se produce también una crisis de la empresa, que queda sin el líder que la ha dado sentido.

---

<sup>494</sup> “En el umbral del templo de la diosa, bajo la misma bóveda del centro, su guardia le da escolta, se eleva a su alto solio y toma asiento. Daba órdenes y leyes a su pueblo, distribuía en partes iguales las tareas, o dejaba a la suerte decidir las.”

<sup>495</sup> “Dido se apresta a huir y va alistando compañía. Se le juntan los que sienten encono o acuciante temor hacia el tirano.”

## Eneas.

### I. Desempeño de funciones directivas

#### a) Funciones estratégicas

Esta función directiva, enfocada a definir la misión y la visión de la empresa, se puede considerar compartida entre Eneas y el destino. La misión no surge del propio héroe, sino que se le asigna. En los primeros libros concretan los detalles de su misión a fuerza de errores y correcciones por parte de los dioses, los penates de Troya o los espíritus de sus familiares. Después de fundaciones equivocadas en Tracia y en Creta, Eneas asume personalmente los detalles de su misión, al tiempo que logra también el compromiso de los suyos.

Junto a la misión de la empresa, los directivos, en el desempeño de esta función, deben también ofrecer una visión sobre cómo será la empresa una vez que cumpla su misión. Esta es también evidente a lo largo de la obra: se culmina con la llegada de Augusto y la paz representada en el cierre del templo de Jano. Todos los esfuerzos de generaciones por continuar la misión de Eneas a través de su hijo y de su descendencia se verán compensados con la plenitud del imperio. Esta visión se describe en varias ocasiones a lo largo de la obra para remarcar su trascendencia. Destacamos tres. En el libro primero, ante la preocupación de Venus sobre el futuro de su hijo, Júpiter profetiza el desarrollo y final de su misión (I 286-288).

Nascetur pulchra Troianus origine Caesar,  
imperium oceano, famam qui terminet astris,  
Iulius, a magno demissum nomen Iulo<sup>496</sup>.

Otra descripción la recibe, esta vez el propio Eneas, a través del espíritu de su padre Anquises (VI 791-794).

Hic vir, hic est tibi quem promitti saepius audis,  
Augustus Caesar, divi genus, aurea condet  
saecula qui rursus Latium regnata per arva  
Saturno quondam, super et Garamantas et Indos  
proferet imperium<sup>497</sup>.

Por último, esta visión de la culminación de la misión de Eneas aparecerá grabada, para contemplación de todos, en su escudo. Se describe con gran extensión en el libro octavo a lo largo de más de cien versos (VIII 626-728). Después de enumerar los logros de gobernantes sucesivos desde Eneas, culmina con la visión de Augusto como César de numerosos pueblos conquistados. Con esta detallada descripción de la historia de Roma desde Eneas hasta Augusto Virgilio quiere probar el vínculo entre ambos. No solo es el emperador descendiente del padre fundador de Roma, sino que comparte con él y con su línea familiar las virtudes y competencias.

Esta exposición pública del futuro de Roma coincide con la que, en la actualidad, hacen muchas empresas de su visión. Ya sea en vídeos o en imágenes y mensajes que decoran sus

<sup>496</sup> “El troyano Cesar nacerá de su galana estirpe, aquel que extenderá su imperio hasta el Océano y su nombre hasta los astros, Julio, el del mismo nombre recibido de lo alto del gran Julo.”

<sup>497</sup> “Éste es el hombre, éste el que tan a menudo oyes que se te promete, Augusto César, raza de un dios, que de nuevo siglos de oro habrá de fundar para el Lacio en los campos en que Saturno antaño reinara, y allende los garamantes y allende los indos hará llegar el imperio.”

oficinas, comparten con sus empleados el futuro de éxito al que todos contribuyen con su trabajo diario.

La visión es, como en el caso de la misión, algo que le viene dado a Eneas. Él transmite las imágenes que alguien le ha hecho llegar desde el más allá. Como muchos empleados ante los mensajes corporativos, aunque no los entienda, los asume con orgullo (VIII 730-731).

miratur rerumque ignarus imagine gaudet  
attollens umero famamque et fata nepotum<sup>498</sup>.

Para valorar su contribución personal a esta función directiva, debemos también buscar testimonios personales en los que él transmita a su pueblo su interpretación de esta visión, por cuya realización merece la pena sufrir. Trata Eneas de recordarlo en cada uno de sus discursos, desde el primer libro, aunque él mismo no esté del todo convencido de conseguirlo. Así dice en las playas de Cartago (I 204-206).

Per varios casus, per tot discrimina rerum  
tendimus in Latium; sedes ubi fata quietas  
ostendunt; illic fas regna resurgere Troiae<sup>499</sup>.

#### b) Funciones ejecutivas

Una vez definido el qué, la fundación de Roma y su desarrollo hasta el esplendor de la época de Augusto, debe ahora Eneas establecer el cómo. Las acciones, los planes y, sobre todo, los valores que se deben demostrar al emprender cada una de las acciones. Esta función la desempeña Eneas a la perfección, una vez superados los temores e indecisiones iniciales.

De los pasajes mencionados anteriormente sobre la visión de Roma destaca el resumen que hace el propio Anquises, después de describir el futuro de la generación de Eneas. En pocos versos ofrece una síntesis de las acciones que un gobernante romano debe ejecutar y el modo de llevarla a cabo (VI 851-853).

Tu regere imperio populos, Romane, memento  
(hae tibi erunt artes) pacique imponere morem,  
parcere subiectis et debellare superbos<sup>500</sup>.

Este es el plan de acción, las artes, de un perfecto romano: gobernar los pueblos, pero no de cualquier manera sino buscando siempre la paz, y mostrarse siempre benévolo y humilde. Estos valores los demuestra de manera heroica Eneas. Aunque trataremos de sus competencias directivas más adelante, destacaremos ahora los valores que demuestra en el ejercicio de estas obligaciones. Los valores que garantizan al romano el éxito en su misión, ya sea como gobernante o como ciudadano:

<sup>498</sup> “Ve con admiración y, desconocedor de los hechos, disfruta con su imagen, alzando a su hombro la fama y los hados de sus descendientes.”

<sup>499</sup> “Sorteando tan diversos azares por entre tantos riesgos, vamos encaminándonos al Lacio, a allá donde los hados nos deparan un albergue seguro. Allí el reino de Troya podrá seguir de nuevo.”

<sup>500</sup> “Tú, romano, acuérdate de gobernar las naciones con tu mando (estas serán tus artes) y de poner tu impronta a la paz, de ser benévolo con los sometidos y de aplastar a los soberbios”.

- El ejercicio de la *pietas*: *Pius*

Es uno de los epítetos más frecuentes de Eneas. Desde los primeros versos se describe así al héroe (I 10): “insignem pietate virum”. Él mismo se presenta así en el mismo libro primero (I 378): “Sum pius Aeneas”. No solo Eneas, sino también los suyos asumen este valor como el dominante de su raza, al presentarse ante Dido y solicitar su compasión (I 526): “parce pio generi”. También los aliados de Eneas destacan por su piedad frente a la impiedad de sus enemigos. Evandro es presentado mientras realiza sacrificios cuando Eneas lo encuentra. Tal es importancia que dan a la solemnidad de sus sacrificios que su hijo Palante no permite que le interrumpen (VIII 102-125).

Para Hahn (1931, p. 10) esta *pietas* implica también abnegación (*selflessness*) y ve detrás de ella la preocupación de Eneas por ocultar sus preocupaciones a sus seguidores para que no sufran con él.

- La búsqueda de la paz y el bien: *Bonus*

Eneas trata en todo momento de ser bueno y mantener la paz, salvo que, al hacerlo, pueda poner en peligro la misión de fundar una nueva patria. Como comentaremos con más detalle al valorar sus capacidades de negociación, muestra esta actitud con gran claridad en su respuesta a los embajadores latinos que piden una tregua para enterrar a los muertos. En vez de una paz para los muertos preferiría acordarla con los vivos.

Vuelve a luchar por ella, incluso cuando los soldados de Turno rompen el pacto de decidir el final de guerra mediante un duelo entre Eneas y Turno. Se dirige, desarmado, a sus ejércitos para que no respondan a los ataques y le dejen intentar el duelo individual. Este empeño por mantener los acuerdos que eviten continuar con una guerra masiva le acarrea ser herido por una flecha cuyo lanzador se desconoce (XII 313-315).

quo ruitis? quaeve ista repens discordia surgit?  
o cohibete iras! ictum iam foedus et omnes  
compositae leges: mihi ius concurrere soli<sup>501</sup>.

- El ejercicio de la magnanimidad: *Magnanimus*

Como hemos visto, la función principal del romano es gobernar siendo benévolo con los vencidos, pero implacable con los soberbios. Así se muestra Eneas. Aparece por primera vez como epíteto (V 17), usado por Palinuro al dirigirse a él. Lo demuestra el propio Eneas, después, como juez en los torneos organizados por el aniversario de la muerte de Anquises. Se compadece de la mala suerte del perdedor Niso y lo premia junto a los vencedores. Tal vez sea este premio como un anticipo del premio que no podrá darles una vez vencidos en la batalla (V 348-350).

tum pater Aeneas: “vestra” inquit “munera vobis  
certa manent, pueri, et palmam movet ordine nemo;  
me liceat casus miserari insontis amici”<sup>502</sup>.

<sup>501</sup> “¿A dónde os precipitáis? ¿O qué repentina discordia es esta que nace? ¡Oh, refrenad las iras! Sancionado está ya el pacto y todas las condiciones acordadas: solo a mí me asiste el derecho a combatir”.

<sup>502</sup> “Entonces, dice el padre Eneas: ‘Tenéis asegurados vuestros premios, mozos, y nadie cambia el orden de la victoria; a mí permítaseme apiadarme de la suerte de un amigo sin culpa’”.

Uno de los momentos en los que manifiesta del modo más claro y público su magnanimidad con los vencidos es en el discurso ante los dos ejércitos enfrentados, antes de firmar el pacto que decidiría el final de la guerra por el resultado del duelo entre Eneas y Turno (XII 187-191).

Sin nostrum adnuerit nobis victoria Martem  
(ut potius reor et potius di numine firment),  
non ego nec Teucris Italos parere iubebo  
nec mihi regna peto: paribus se legibus ambae  
invictae gentes aeterna in foedera mittant<sup>503</sup>.

Los vencidos serán tratados como iguales, compartirán las mismas leyes, serán miembros de un solo pueblo con los vencedores.

Además de ser compasivo con los vencidos, el romano debía castigar a los soberbios. Por eso, este perdón o compasión no tiene sentido cuando el vencido ha dado muestras de soberbia o no ha sido magnánimo con los que ha vencido. Entonces es lícito dejarse poseer por la ira y castigar con dureza. De esta forma la soberbia queda doblegada y sirve el castigo como ejemplo. Es el caso de los enemigos a los que da muerte Eneas en el libro décimo, después de la muerte de Palante. Busca Eneas al soberbio Turno y, en su búsqueda, acaba con la vida de los soldados que se comportan como su líder. De nada les sirve ofrecerle tesoros o pedir piedad por sus familias. Han demostrado previamente una actitud altiva y confiada que merece el mismo castigo que recibirá su líder (X 513-515).

Proxima quaeque metit gladio latumque per agmen  
ardens limitem agit ferro, te, Turne, superbum  
caede nova quaerens<sup>504</sup>.

Solo se produce una excepción en la ira de Eneas, que muestra el doble filo de magnanimidad con el vencido y rigor con el soberbio. Se trata de la escena de la muerte de Lauso. El joven da su vida por salvar a su padre Mecencio y se interpone entre él y la espada de Eneas, que se dispone a dar el golpe mortal al primero. El héroe depone su furia al ver la mirada agonizante del joven y rompe a llorar (X 821-824).

At vero ut vultum vidit morientis et ora,  
ora modis Anchisiades pallentia miris,  
ingemuit miserans graviter dextramque tetendit,  
et mentem patriae subiit pietatis imago<sup>505</sup>.

Ya muertos les concederá, magnánimo, el privilegio de ser enterrados juntos, como había solicitado Mecencio antes de expirar.

---

<sup>503</sup> “Pero si Victoria nos concediere que Marte es nuestro (como creo más bien y más bien con su numen los dioses confirmen), no seré yo quien mande que los itálos obedezcan a los teucros ni para mí pido reinos: con leyes parejas entréguese ambas razas invictas a pactos eternos.”

<sup>504</sup> “Siega con la espada lo que tiene más cerca y amplia por el frente traza fogoso una linde con el hierro, buscándote a ti, Turno, ensoberbecido por tu matanza reciente.”

<sup>505</sup> “Pero cuando vio la expresión del moribundo y su rostro, rostro de extraña manera palideciente, el anquisiada compadecido lanzó hondo gemido y tendió su diestra, y la imagen de afecto paterno penetró en su espíritu.”

Si analizamos este episodio se entiende con mayor claridad la aparente falta de magnanimidad de Eneas con Turno. En los últimos versos el vencido se muestra finalmente humilde y reconoce que merece el castigo (XII 930-931).

ille humilis supplex oculos dextramque precantem  
protendens 'equidem merui nec deprecor' inquit<sup>506</sup>.

Eneas duda si aplicar su magnanimidad o bien castigar la soberbia pasada de Turno. Se decide por lo segundo al ver el tahalí del joven Palante en el cuerpo del rey de los rútuos. Deja aparte la magnanimidad con el vencido para aplicar el castigo al criminal. Para reforzar esta decisión y terminar de aclarar por qué no es el Eneas magnánimo el que actúa, se erige en juez y representante de Palante en dicha acción. No es Turno un vencido sino un criminal que recibe su pena. (XII 948-949).

Pallas te hoc vulnere, Pallas  
immolat et poenam scelerato ex sanguine sumit<sup>507</sup>.

- Paternalismo: Pater

No solo por su afán por proteger a cada uno de los que le siguen como si fuera su padre sino, sobre todo, como padre figurado de todo el pueblo romano al haber sido su fundador. Ya hemos visto ejemplos de su papel de fundador del pueblo al hablar de su función estratégica. Veremos al describir su estilo de liderazgo otros sobre su estilo directivo paternalista y protector.

c) Funciones de liderazgo

Definida la misión y el modo de cumplirla, debe el directivo conseguir el compromiso de todo su equipo con este objetivo común. Es el momento de ofrecer a cada uno un porqué que ligue sus intereses personales con la misión, la visión y los valores definidos por el líder. Como veremos más adelante, Eneas desempeña esta función directiva con la discreción de un líder trascendente. No impone sus ideas como un deseo personal o egoísta, sino como el deseo superior de la divinidad para cumplir el destino de Roma. Tampoco indica de palabra a su gente cuáles son los valores que deben vivir, sino que él mismo les muestra el comportamiento adecuado con su propio ejemplo. La mejor prueba de la influencia positiva que ejerce sobre su ejército la tenemos en la presentación que Ilioneo realiza de él ante Dido. Separados en el mar por una tempestad, desconocen si Eneas sigue vivo, y solicitan ayuda a la reina (I 544-548).

'Rex erat Aeneas nobis, quo iustior alter,  
nec pietate fuit, nec bello maior et armis.  
Quem si fata virum servant, si vescitur aura  
aetheria, neque adhuc crudelibus occubat umbris,  
non metus; officio nec te certasse priorem poeniteat<sup>508</sup>.

---

<sup>506</sup> "Aquél, suplicante en sus ojos humildes y tendiendo adelante su diestra rogante, 'desde luego lo tengo merecido y no lo rehúso', dice."

<sup>507</sup> "Con esta herida Palante te inmola, Palante, y en tu sangre criminal el castigo se cobra."

<sup>508</sup> "Nuestro rey era Eneas. Jamás lo hubo más recto ni de mayor bondad, ni más grande en la guerra y el manejo de las armas. Si el hado lo preserva, si le infunden vigor las auras de los cielos, y aun no yace en las sombras, ningún temor tenemos, no te arrepentirás de adelantarte a competir con él en gentileza."

Es relevante cómo se destacan en esta descripción sus valores personales y profesionales. Por un lado, la piedad y justicia y, por otro, su habilidad en las artes de la guerra. También es muy significativa la aportación que, como líder, destacan por encima de otras: si él está, no tenemos miedo. El jefe que genera esta seguridad en su equipo tiene allanado el camino para lograr su compromiso y esfuerzo por desempeñar una misión común. Volveremos sobre el tema al evaluar las competencias de Eneas como gestor de personas.

Esta preocupación de Eneas por apartar el miedo de su gente se mantiene a lo largo de la obra. Lo repite en los discursos dirigidos a su pueblo en momentos críticos. Sirva de ejemplo el discurso previo a los funerales de Palante y los caídos en la batalla del libro décimo. Comienza precisamente con esta petición: *Timor omnis abesto*<sup>509</sup> (XI 14).

Además de mantener la confianza, Eneas reconoce en varias ocasiones la contribución de sus soldados al cumplimiento de una misión compartida: la fundación de una nueva patria. Especialmente emotiva es la mención que incluye en el discurso mencionado anteriormente a los que han muerto luchando contra las tropas de Turno. Su sacrificio contribuye a la misión de crear una patria para todos (XI 24-26).

Ite, ' ait 'egregias animas, quae sanguine nobis  
hanc patriam peperere suo, decorate supremis  
muneribus<sup>510</sup>.

Después de este análisis del desempeño de las funciones directivas por parte de Eneas, podemos concluir que cumple las tres con excelencia. Aunque en la parte estratégica no define personalmente su misión, sin embargo, es ejemplar la forma en que la asume como propia forzando su propia voluntad e intereses. En el aspecto ejecutivo, superado el miedo y la indecisión iniciales, demuestra, mediante el ejemplo, los valores necesarios para cumplir la misión. Define con claridad las acciones que deben llevarse a cabo para la construcción de un pueblo romano y las cumple: buscar la paz, ser benévolo con los vencidos y castigar a los soberbios. Por último, ejerce sobre los suyos un liderazgo de servicio que genera seguridad, sentido de equipo y compromiso común con la misión.

## II. Competencias directivas<sup>511</sup>

### a) Competencias estratégicas

#### *Visión de negocio*

Por trasladar lo narrado en el poema a la actualidad, podríamos decir que el negocio, en el caso de Eneas, es la dirección del proyecto de fundación del pueblo romano. De su dificultad nos da buena idea Virgilio al escribir (I 33).

Tanta molis erat Romanam condere gentem<sup>512</sup>

Esta competencia incluye el buen uso de las habilidades necesarias para el puesto y el conocimiento del “sector”. A lo largo del poema se muestran las capacidades que tiene Eneas

<sup>509</sup> “Fuera todo temor.”

<sup>510</sup> “Vamos, dice, las almas extraordinarias que con su propia sangre esta patria crearon para nosotros, honradlas con las postreras ofrendas.”

<sup>511</sup> En la página 257 se presenta una tabla resumen de la evaluación de sus competencias.

<sup>512</sup> “¡Tan imponente esfuerzo costó dar vida a la nación romana!”



para dirigir este proyecto, que se resumen en habilidad para la guerra (uso de las armas, dirección de tropas) y para la paz (legislar, construir). El mismo Júpiter confirma estas capacidades ya desde el primer libro (I 263-264).

Bellum ingens geret Italia, populosque feroces  
contundet, moresque viris et moenia ponet<sup>513</sup>.

Como hemos visto anteriormente, el hecho de que el “negocio” no haya sido su idea y de que lo gestione involuntariamente, no reduce el nivel de esta competencia, sino que la hace mayor al implicar un mayor esfuerzo.

Dentro de esta misma competencia se debe incluir también el dominio profesional del propio puesto. Como ya hemos comentado antes, Eneas no solo tiene excelentes valores y competencias en el plano personal, sino que en el profesional también tiene grandes capacidades.

#### *Orientación inter-funcional*

Consiste esta competencia en la capacidad para conocer la empresa más allá de la propia función y para relacionar las diferentes unidades como partes contribuyentes a un objetivo común. El conocimiento de las diferentes áreas de la empresa lo acabamos de mostrar con la profecía de Júpiter.

Eneas no solo es capaz de desempeñar todas las funciones del gobernante, las aparentemente más altas, sino también domina otras habilidades de puestos inferiores, como el de timonel cuando Palinuro cae al agua (V 868-869).

Cum pater amisso fluitantem errare magistro  
sensit, et ipse ratem nocturnis rexit in undis<sup>514</sup>.

#### *Gestión de recursos*

Debería bastar como prueba de la excelencia de Eneas en la gestión de recursos el hecho de que comience con un grupo de fugitivos de la ruina de Troya y termine como rey de un nuevo pueblo latino. Con recursos muy limitados obtiene resultados extraordinarios.

Quizá este mérito se explique con pequeños detalles de administrador casi familiar de sus bienes. Este es el caso, por ejemplo, de la reutilización de las flechas o, al menos, de la confirmación de que ninguna se desperdicia al dispararla (X 332-335).

fidum Aeneas adfatur Achaten:  
'suggere tela mihi, non ullum dextera frustra  
torserit in Rutulos, steterunt quae in corpore Graium  
Iliacis campis<sup>515</sup>.

---

<sup>513</sup> “Emprenderá en Italia tenaz guerra, domeñara a sus bravíos pueblos, dará a sus hombres leyes y a sus ciudades muros.”

<sup>514</sup> “Cuando el padre advirtió que a la deriva flotaba el bajel, perdido su timonel, y él mismo lo enderezó en las nocturnas olas.”

<sup>515</sup> “A su fiel Acates habla Eneas: ‘Tráeme dardos, ni uno en vano mi diestra habrá lanzado contra los rútuos, de cuantos quedaron hincados en cuerpos de griegos sobre los llanos ilíacos’”.

También sorprende el gran resultado que saca a todos los tesoros o regalos que lleva en las naves; ya sean los traídos de Troya como los que recibe en las diferentes etapas de su viaje. Como veremos después, en cada una de las negociaciones que entabla, comienza con la entrega de alguno de estos tesoros. También en los torneos o en los funerales. En cada caso, sabe utilizar el objeto adecuado para el resultado que pretende obtener. El uso de estos tesoros como recursos y no como bienes suntuarios para su propio lucimiento muestra también el sentido romano de la austeridad.

### *Red de relaciones y negociación*

La capacidad de establecer, mantener y aprovechar una red de relaciones es crítica para asegurar el éxito de cualquier proyecto. La unimos en su valoración con la de negociación, ya que, especialmente en el caso de Eneas, están íntimamente unidas. En ambas competencias se muestra excelente. Desde el comienzo, entiende la necesidad de incrementar la fuerza de sus recursos con alianzas o, al menos, con pactos de amistad que eviten guerras innecesarias.

Su estrategia de negociación es casi siempre la misma. Comienza por enviar una comitiva que se adelante con regalos, que, no solo den la importancia que merece al interlocutor, sino también a él mismo. Sirva de ejemplo el comienzo de la relación con Latino. Destaca la selección previa de los interlocutores entre todas las clases. Esta pluralidad garantiza un mejor acuerdo con la variedad de opiniones o negociadores que puedan encontrar (VII 152-155).

tum satus Anchisa delectos ordine ab omni  
centum oratores augusta ad moenia regis  
ire iubet, ramis velatos Palladis omnis,  
donaque ferre viro pacemque exposcere Teucris<sup>516</sup>.

Acude él mismo después y, mediante un genial discurso, destaca primero los puntos en común entre ambas partes para después hacer su petición. Esta siempre se presenta como buena para las dos partes. Tomemos como ejemplo sus negociaciones con los etruscos. Después de reunirse con Evandro y cerrar un acuerdo, debe dirigirse a los demás reyes para que se unan a la alianza frente a los latinos. Como vemos en este fragmento, a Tarcón lo convence con rapidez, al mencionar lo que les une y lo que necesitan ambos (X 148-154).

namque ut ab Evandro castris ingressus Etruscis  
regem adit et regi memorat nomenque genusque  
quidve petat quidve ipse ferat, Mezentius arma  
quae sibi conciliet, violentaque pectora Turni  
edocet, humanis quae sit fiducia rebus  
admonet immiscetque preces, haud fit mora, Tarchon  
iungit opes foedusque ferit<sup>517</sup>.

<sup>516</sup> “Entonces el vástago de Anquises, elegidos de entre todas las clases, manda ir hasta las augustas murallas del rey a cien embajadores, todos velados con ramos de Palas, y llevar presentes al varón y pedir la paz para los teucros.”

<sup>517</sup> “Pues, según, al entrar en los cuarteles etruscos desde la corte de Evandro, acude ante el rey, por un lado, al rey enumera su nombre y su raza y qué pide y qué ofrece él mismo, qué armas Mecencio se está granjeando; por otro, del pecho violento de Turno le informa, le recuerda cuál la fiabilidad de las cosas humanas y entremezcla ruegos. No se produce demora: Tarcón une sus fuerzas y sanciona el pacto.”

Cuando las negociaciones son complicadas y desembocan en conflicto, busca entonces Eneas separar a los negociadores contrarios. Con argumentos y concesiones personales dirigidas a los negociadores trata de enfrentarlos a su líder. Critica a su jefe mientras les alaba a ellos. Realiza además concesiones menores como prueba de su disponibilidad, para seguir negociando hasta alcanzar el mejor acuerdo para todos. De modo magistral lo hace ante los aliados de Turno, cuando le piden una tregua para enterrar los soldados caídos en ambos bandos (XI 106-112).

quos bonus Aeneas haud aspernanda precantis  
prosequitur venia et verbis haec insuper addit:  
'quaenam vos tanto fortuna indigna, Latini,  
implicuit bello, qui nos fugiatis amicos?  
pacem me exanimis et Martis sorte peremptis  
oratis? equidem et vivis concedere vellem.  
nec veni, nisi fata locum sedemque dedissent,  
nec bellum cum gente gero; rex nostra reliquit  
hospitia et Turni potius se credidit armis<sup>518</sup>.

## b) Competencias de liderazgo

### *Comunicación*

Tenemos múltiples pruebas en la obra de la excelencia de Eneas en la comunicación. Desde los preparativos hasta sus resultados, pasando por el contenido y la forma de expresarlo. Presentamos a continuación algunos ejemplos de cada una de estas fases.

En la preparación de su encuentro final con Dido elige Eneas con atención el mejor momento para hacerlo y el modo más acorde con las circunstancias (IV 293-294).

temptaturum aditus et quae mollissima fandi  
tempora, quis rebus dexter modus<sup>519</sup>.

En cuanto al desarrollo del discurso, Eneas comienza con una petición a la audiencia que invita a la atención emocional y racional, con el corazón y la mente. Así lo vemos en uno de los discursos ante su gente durante los juegos en honor de Anquises (V 303-304).

Aeneas quibus in mediis sic deinde locutus:  
'accipite haec animis laetasque advertite mentes<sup>520</sup>.

No descuida tampoco la comunicación no verbal y acompaña sus discursos de los gestos adecuados para ganarse la credibilidad del público. Al encontrar, en su desembarco, a Palante, se presenta de este modo (VIII 115-116).

<sup>518</sup> "El bueno de Eneas, a ellos que pedían cosas no desdeñables, les corresponde con la licencia y de palabra además esto añade: '¿Qué inmerecida fortuna en guerra tan grande, latinos, os ha enredado, que nos reunís como amigos? ¿La paz me pedís para los exánimes y caídos en la suerte de Marte? Desde luego también a los vivos querría concedérsela. Y no estoy aquí, si los hados no me hubieran dado este lugar y asiento, ni hago la guerra con vuestro pueblo. El rey nuestros lazos de hospitalidad abandonó y prefirió confiarse a las armas de Turno'".

<sup>519</sup> "(Que él) va a tratar de acercársele y tantear el momento más suave para hablarle, el modo más adecuado a las circunstancias."

<sup>520</sup> "Eneas en medio de ellos, al punto así les habló: 'Guardad esto en vuestros corazones y prestadme alegre atención'".

tum pater Aeneas puppi sic fatur ab alta  
paciferaeque manu ramum praetendit olivae<sup>521</sup>.

La prueba de esta excelencia en la comunicación no verbal la tenemos en la reacción del rey Evandro al terminar de escucharle (VIII 152-153).

Dixerat Aeneas. Ille os oculosque loquentis  
iamdudum et totum lustrabat lumine corpus<sup>522</sup>.

En cuanto al efecto que causaba en la audiencia, destacamos el que muestra un grupo de troyanos a los que anima a una muerte segura defendiendo la ciudad ya ocupada por los griegos (II 355): sic animis iuvenum furor additus<sup>523</sup>.

#### *Dirección de personas*

Ya hemos comentado anteriormente la fuerza del liderazgo de Eneas sobre su gente. Nos referiremos ahora a la calidad de su poder formal, a la obediencia que muestra su equipo y la facilidad con la que siguen sus instrucciones. Este liderazgo formal y emocional a la vez lo describe bien, como hemos indicado más arriba, otro de los epítetos habituales de Eneas *pater*. Como veremos en sucesivos ejemplos, la obediencia era unánime, alegre e inmediata. Es importante resaltar la alegría, ya que implica una identificación con las órdenes. No se obedecen porque Eneas sea el jefe, sino que se asumen como propias. Así, por ejemplo, al ordenar Eneas la marcha de Cartago (IV 294-295).

ocius omnes  
imperio laeti parent et iussa facessunt<sup>524</sup>.

Con la misma celeridad obedecen al desembarcar junto al Tíber y construir el primer campamento (VII 155-156).

haud mora, festinant iussi rapidisque feruntur passibus<sup>525</sup>.

Por último, destacamos el comportamiento disciplinado de su ejército, incluso en su ausencia y en momentos de crisis. Mientras Eneas se ausenta para pactar con Evandro, Turno ataca el primer campamento donde ha dejado parte de su ejército (IX 44-45).

ergo etsi conferre manum pudor iraque monstat,  
obiciunt portas tamen et praecepta facessunt<sup>526</sup>.

<sup>521</sup> “Entonces el padre Eneas desde lo alto de su nave les habla al mismo tiempo que les tiende en su mano un ramo de olivo portador de paz.”

<sup>522</sup> “Había dicho Eneas. Él (Evandro) ya llevaba tiempo recorriendo con la vista la boca y ojos de quien le hablaba, y su cuerpo todo.” ¿Quién a quién?

<sup>523</sup> “Así se añadió furor a los ánimos de los jóvenes”

<sup>524</sup> “Con presteza todos su mando obedecen contentos y a sus órdenes dan cumplimiento.”

<sup>525</sup> “No hay dilación: reciben la orden y se ponen en marcha, y avanzan rápidos.”

<sup>526</sup> “Así pues aunque el pundonor y la ira les marca trabar el combate, atrancan sin embargo las puertas y lo prescrito cumplen.”

### *Delegación*

El Director no solo debe saber dar órdenes de forma que estas se acepten y cumplan, también debe saber confiar en su equipo. Esta confianza se logra en gran medida con una buena elección de los mandos y con el respeto de la autonomía responsable de cada uno en su puesto.

Eneas sabe rodearse del equipo adecuado y asigna las responsabilidades según las capacidades y actitud de cada uno. Destaca entre todos los mandos la figura de Acates. Es una suerte de mano derecha de Eneas en el cual pone toda su confianza. Esta se basa en la principal virtud de Acates, su fidelidad, que le hace ser uno con el propio Eneas (VI 158-159).

cui fidus Achates  
it comes et paribus curis vestigia figit<sup>527</sup>.

Por detrás de Acates están Menesteo y Seresto. Después de cumplir algunas misiones en la corte de Dido, les encarga el gobierno del campamento del Tíber, mientras él busca aliados. (IX 171-173).

instat Mnestheus acerque Serestus,  
quos pater Aeneas, si quando adversa vocarent,  
rectores iuvenum et rerum dedit esse magistros<sup>528</sup>.

Como ejemplo del respeto que tiene Eneas por el trabajo de cada uno podemos mostrar la escena de Palinuro, el timonel de su nave que se ahoga durante la travesía después de caer al agua. Después de intentar en vano conducir la nave hacia las costas de Italia, el timonel comparte con Eneas lo complicado de la travesía y propone dirigirse a Sicilia. Eneas responde que él mismo ya había comprobado hace tiempo que era imposible luchar contra el viento y le pide que cambie de rumbo. Aunque hubiera visto cuál era la mejor alternativa, espera a que sea el propio marino quien la proponga antes de imponerla él con una intromisión en su trabajo. (V 26-28).

equidem sic poscere ventos  
iamdudum et frustra cerno te tendere contra.  
flecte viam velis<sup>529</sup>.

### *Coaching*

Entendemos por esta competencia la capacidad de ayudar a los colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales. Algunas de estas capacidades ya se han mostrado en los ejemplos anteriores, como, por ejemplo, la selección y desarrollo de mandos en los que delegar o la enseñanza al timonel. Presentamos ahora algunas escenas en las que muestra otras acciones propias del “coach”.

Durante los juegos en honor de Anquises, Eneas invita a que cada uno compita en lo que sea mejor, de acuerdo con sus méritos. Esta atención a las fortalezas de cada uno y la invitación a destacar en ellas son propias de las técnicas de *coaching* (V 70).

<sup>527</sup> “A su vera va el fiel Acates y hunde sus pasos con iguales cuitas.”

<sup>528</sup> “Los alienta Menesteo y el brioso Seresto, a quienes el padre Eneas, si en algún momento un revés lo pidiera, había asignado ser encargados de los jóvenes y gobernantes de la situación.”

<sup>529</sup> “Desde luego, que así lo piden los vientos hace tiempo que lo veo y que en vano estás luchando contra ellos. Tuerce el rumbo a las velas.”

cuncti adsint meritaque exspectent praemia palmae<sup>530</sup>.

En los mismos juegos interrumpe el combate de boxeo al comprobar que una divinidad ayuda a uno de los luchadores y le enseña en su error que no se debe luchar contra los dioses. Esta instrucción es también frecuente en el *coaching*, deben reconocerse los propios límites y desistir de proyectos en los que no podamos poner en juego nuestras fortalezas (V 465-467).

infelix, quae tanta animum dementia cepit?  
non viris alias conversa que numina sentis?  
cede deo<sup>531</sup>.

### *Trabajo en equipo*

El liderazgo de Eneas le hace mostrarse y actuar como uno más entre compañeros a los que llama socios. Forma un equipo con ellos. Esto no implica que renuncie a su autoridad, más bien la gana de este modo y la refuerza. Desde dentro se hace responsable de organizar las tareas, de forma que cada uno haga lo que mejor sepa hacer. Con esta unión coordinada de excelencias todos salen reforzados. Destaca Eneas por demostrar su liderazgo de equipo no solo en sus palabras, sino también con el ejemplo. Asume, él mismo y el primero, las tareas del grupo, y trabaja con el resto en la ejecución de sus planes.

Lo manifiesta claramente a los supervivientes de Troya al recordarles que nunca ha evitado el enfrentamiento y que ha compartido los mismos riesgos hasta el final. Si sigue vivo no es por huir, sino porque así lo ha decidido el destino (II 431-434).

Iliaci cineres et flamma extrema meorum,  
testor, in occasu vestro nec tela nec ullas  
vitavisse vices Danaum et, si fata fuissent  
ut caderem, meruisse manu<sup>532</sup>.

También fuera de la batalla lo vemos trabajando, el primero y del mismo modo que el resto, en los trabajos más duros. Por ejemplo, cuando deben cortar los árboles para los fuegos del sacrificio encargado por la sibila de Cumas (VI 183-184).

Nec non Aeneas opera inter talia primus  
hortatur socios paribusque accingitur armis<sup>533</sup>.

Destacamos por último que su espíritu de equipo no quedaba en su propia gente, sino que en sus alianzas, como ya hemos visto, siempre pretende que se mantenga la misma relación de igualdad. Incluso con los vencidos latinos que, por la alianza, dejarán de ser vencidos para ser también una raza invicta (XII 190-191).

<sup>530</sup> "Que acudan todos y aspiren a los premios que su palma merezca."

<sup>531</sup> "Desgraciado, ¿qué locura tan grande embargó tu ánimo? ¿No notas que las fuerzas son otras y que su voluntad los dioses han trocado? Cede a la divinidad."

<sup>532</sup> "Cenizas de Ilión, últimas llamas que acabaron con mis seres queridos, yo os pongo por testigos de que en vuestro infortunio no esquivé ni los dardos ni me hurté a riesgo alguno del combate, y de haber sido la voluntad de mi hado que muriera, bien merecí caer a manos de los dánaos."

<sup>533</sup> "También Eneas es el primero entre obras tales en animar a sus compañeros y se ciñe con armas semejantes."

nec mihi regna peto: paribus se legibus ambae  
invictae gentes aeterna in foedera mittant<sup>534</sup>.

### c) Competencias de eficacia personal

#### *Proactividad*

Es la competencia directiva en la que Eneas muestra un nivel más bajo. Aunque su actividad sea incansable, sin embargo, su iniciativa y optimismo son débiles, especialmente en los primeros libros del poema. Su inseguridad y miedo le impiden tomar decisiones con confianza. Esta debilidad le hace dependiente del reconocimiento y del consejo de terceros, especialmente divinos. Así se muestra, por ejemplo, después de una conversación con su madre Venus, alegre, pero con una mente que sigue en suspenso. Parece dominante esta inseguridad, a pesar de los consuelos gozosos que pueda recibir (V 827-828).

Hic patris Aeneae suspensam blanda vicissim  
gaudia pertemptant mentem<sup>535</sup>.

Este pesimismo solo trasciende a los más allegados. Así lo podemos comprobar en la tristeza que embarga, a la vez, a Eneas y Acates en la corte de Evandro, cuando este les ofrece la ayuda de su hijo al mando de algunos de sus soldados. Al temer un mal resultado o presagiar la muerte del joven necesitan, una vez más, una señal del cielo (VIII 520-523).

Vix ea fatus erat, defixique ora tenebant  
Aeneas Anchisiades et fidus Achates,  
multaque dura suo tristi cum corde putabant,  
ni signum caelo Cytherea dedisset aperto<sup>536</sup>.

Esta debilidad no le impide, sin embargo, ser un buen líder, ya que es capaz de ocultar sus sentimientos y mostrarse confiado ante su ejército. Tan solo sus próximos, como vimos en la escena anterior, eran capaces de detectar su pesimismo interior. Solo su insistencia en que no tengan miedo puede delatar su propio sentimiento. Con esta intensidad pide a los suyos que se preparen para lo mejor, sin miedo, antes de la batalla final (XI 18-21).

Arma parate, animis et spe praesumite bellum,  
ne qua mora ignaros, ubi primum vellere signa  
adnuerint superi pubemque educere castris,  
impediat segnisve metu sententia tardet<sup>537</sup>.

<sup>534</sup> “Ni para mí pido reinos: con leyes parejas entréguese ambas razas invictas a pactos eternos.”

<sup>535</sup> “Entonces dulces gozos pasan a rondar el alma en vilo del padre Eneas.”

<sup>536</sup> “Apenas había dicho esto y ya mantenía abatido el gesto Eneas el anquiada y su fiel Acates y consideraban los muchos problemas en su triste pecho si no fuera porque una señal a cielo abierto les dio Citerea.”

<sup>537</sup> “Apresad las armas con coraje. ¡Que adelante a la lucha la esperanza! Y así en el punto mismo en que los dioses den señal de avanzar nuestras banderas y guiar nuestros hombres fuera del campamento, no tengais vacilación desprevénidos ni el temor detenga la intención irresoluta.”

(Para este fragmento hemos preferido, por su mayor claridad, la traducción de Javier de Echave-Susaeta para la edición de la Editorial Gredos del año 2010). ¿Por qué?

Eneas es eficaz y esforzado a la hora de solucionar problemas, pero, casi siempre, sus acciones son previsible. Da pocas pruebas de creatividad. Debe ser siempre su madre Venus quien urda los planes ingeniosos e invente las salidas poco comunes a los problemas.

### *Gestión personal*

Para evaluar la capacidad de Eneas de gestionar el estrés nos sirven algunos de los ejemplos comentados anteriormente. Aunque internamente se muestre indeciso o asustado, no deja que este estado trascienda y pueda contagiarse a su ejército. Se pone siempre el primero en las batallas y se ayuda a sí mismo y a su gente a superar el temor.

Otra de las habilidades necesarias para una correcta gestión personal es la gestión del tiempo y, en general, de los recursos disponibles para obtener de ellos el mejor resultado. La forma en la que organiza las funciones en el ejército y lo divide en grupos menores para desplazarse y que se puedan abordar varios planes a la vez prueba su alto nivel en esta competencia.

Con respecto a su capacidad de atención, la podemos comprobar en algunos pasajes que nos muestran a Eneas mientras observa con detalle todo lo que le rodea para valorar todas las opciones y tomar la mejor decisión. La atención de Eneas se fundamenta en gran medida en su capacidad de asombro. Este asombro le lleva a fijarse en todos los detalles, en su entrada en Cartago, oculto por su madre una nube. No solo admira los edificios en construcción, sino, como se describe en el siguiente fragmento, el trabajo de cada obrero (I 453-456).

Namque sub ingenti lustrat dum singula templo,  
reginam opperiens, dum, quae fortuna sit urbi,  
artificumque manus inter se operumque laborem  
miratur<sup>538</sup>.

Esta mezcla de curiosidad, atención y asombro se manifiestan también al entrar en la corte de Evandro. La importancia de cerrar una adecuada alianza que le pueda abrir otras en los pueblos vecinos obliga a Eneas a poner todos los sentidos (VIII 310-312).

Miratur facilisque oculos fert omnia circum  
Aeneas, capiturque locis et singula laetus  
exquiratque auditque virum monimenta priorum<sup>539</sup>.

### *Desarrollo Personal*

Esta es la competencia en la que Eneas muestra un mayor nivel. Ya hemos comentado anteriormente su evolución a lo largo de la obra. Desde la inseguridad y el temor casi constantes evoluciona hasta una mayor confianza, aunque todavía dependa en algunas ocasiones del apoyo divino.

Esta evolución positiva es, sobre todo, consecuencia de su constante disponibilidad a aprender de los demás. En este sentido, conviene destacar el modo en el que toma algunas decisiones críticas. Reúne un consejo experto y pide su opinión. Este reconocimiento de las

---

<sup>538</sup> “Mientras al pie del espacioso templo, esperando a la reina, lo recorre todo con su mirada y admira la fortuna de la ciudad y la traza que se da cada artífice, y el primor de sus obras.”

<sup>539</sup> “Sorprendido va Eneas, que guía sus rápidos ojos por todos los detalles, y lo cautiva el lugar y alegre pregunta y oye cada elemento que da testimonio de hombres de antaño.”



propias limitaciones y esta apertura para aprender de los que tienen más experiencia son imprescindibles para lograr un crecimiento personal.

Después de desembarcar en Tracia, valora la posibilidad de fundar allí una ciudad, pero varios prodigios, como el de un árbol que sangra, aterrizan a Eneas y decide consultar. Es relevante que lo haga una vez recuperado del pavor, para poder tomar decisiones más racionales. (III 57-59).

postquam pavor ossa reliquit,  
delectos populi ad proceres primumque parentem  
monstra deum refero, et quae sit sententia posco<sup>540</sup>.

### *Acción personal*

Mucho de lo comentado en el apartado de la proactividad se puede aplicar aquí también, para valorar pobremente la capacidad de Eneas de tomar decisiones. Sin embargo, aunque necesite apoyos para tomarlas, en su ejecución sí que se muestra absolutamente íntegro. Sobre esta integridad basta lo mostrado más arriba al tratar de la piedad. Siempre cumple lo debido (*decus*).

De autocontrol ya hemos visto evidencias al describir la capacidad de ocultar sus emociones negativas y de meditar las decisiones antes de ejecutarlas de manera impulsiva. También las tuvimos de la falta de la misma competencia, al dejarse llevar por la ira después de la muerte de Palante. Pueda tal vez explicarse este aparente descontrol por la importante necesidad de castigar el crimen.

No solo Eneas, sino también su ejército, demuestran este autocontrol sobre sus emociones y pasiones. Estas cualidades de los soldados de Eneas son también modélicas para Virgilio y coinciden con las del ejército de Augusto, nuevo Eneas. . Como ya vimos antes, cuando el ejército de Turno rodea el campamento junto al Tíber, todos se mantienen en el puesto a pesar del deseo de salir a luchar inmediatamente (IX 44-46).

ergo etsi conferre manum pudor iraque monstrat,  
obiciunt portas tamen et praecepta facessunt,  
armatique cavis exspectant turribus hostem<sup>541</sup>.

### III. Estilo de liderazgo: Transcendente

El liderazgo transcendente se reconoce principalmente por las motivaciones del líder. Si busca el servicio a los demás, el desarrollo de su equipo y la consecución de misiones que van más allá del grupo y del momento temporal, entonces hablamos de liderazgo transcendente. En ocasiones se denomina también a este estilo Liderazgo de Servicio, ya que esta motivación es la dominante en el líder. Su propósito es ayudar a su equipo a desarrollarse, a la vez que genera también valor a la sociedad al ponerse a su servicio.

A continuación, revisaremos algunos comportamientos de Eneas que nos permiten clasificar su liderazgo como transcendente.

<sup>540</sup> “Cuando el pavor me deja libre el alma elijo a algunos de los próceres de mi pueblo, ante todo a mi padre, y les doy cuenta del aviso divino. Y les pido consejo.”

<sup>541</sup> “Así pues, aunque el pundonor y la ira les marca trabar el combate, atrancan sin embargo las puertas y lo prescrito lo cumplen y armados aguardan en las huecas torres.”

Distingue Guido Paduano (2010, p. 72) entre los héroes que se afirman a sí mismos y aquellos que se niegan. Entre los segundos incluye a Eneas. Efectivamente, a lo largo de toda la obra, Eneas reconoce no solo la importancia de su misión, sino también el hecho de que no la sigue voluntariamente. Ha tenido que negarse a sí mismo olvidando su propia voluntad. Lo explica de forma muy clara en su respuesta a Dido en el canto cuarto al decir: “*Italiam non sponte sequor*” (IV 361)<sup>542</sup>. Aclara además que no supone una carga o una suerte de castigo para él, sino que, en sus propias palabras, constituye su patria y su amor, “*hic amor, haec patria*” (IV 347), frente a los que propone Dido, si se une a ella y comparten Cartago. En el mismo canto desarrolla más la involuntariedad de su misión para justificarse ante sus reproches (IV 340-344).

Me si fata meis paterentur ducere vitam  
auspiciis et sponte mea componere curas,  
urbem Troianam primum dulcisque meorum  
reliquias colerem, Priami tecta alta manerent,  
et recidiva manu posuisssem Pergama victis<sup>543</sup>.

Eneas deja claro en su discurso el sacrificio que hace de su propia voluntad para cumplir la misión asignada por el destino.

La fuerza de este destino que lleva a Eneas a negarse a sí mismo no implica, en su caso, desidia o pasividad. No deja de luchar por alcanzar lo que parece estar, de todos modos, predestinado. Contrasta con la actitud que muestra el Ulises de Odisea. A diferencia del griego, Eneas no se deja arrastrar ciegamente por su destino ni lleva la involuntariedad al extremo con una cierta mezcla de pasividad y curiosidad por lo que vendrá. Eneas, aunque convencido de que ha de cumplirse su destino, sigue luchando cada día por alcanzarlo. Esta lucha la emprende no solo contra los pueblos que se oponen a él, sino también, en lucha no menos encarnizada, contra sí mismo. Es este además un comportamiento propio del líder trascendente, el esfuerzo constante. Aunque la meta pueda estar garantizada, merece la pena demostrar este esfuerzo al equipo que tal vez no tenga la misma percepción sobre la seguridad del destino. Resume Eneas esta actitud en la recomendación que dirige a su hijo en el último libro, al dirigirse al duelo con Turno (XII 435-436).

'disce, puer, virtutem ex me verumque laborem,  
fortunam ex aliis<sup>544</sup>.

Para confirmar la verdadera naturaleza trascendente de este liderazgo, es preciso profundizar en las motivaciones que llevan a Eneas a negarse a sí mismo y perseguir una misión que le trasciende. Para poder hacerlo, es necesario recordar lo tratado sobre las motivaciones en el capítulo segundo. Si la negación de uno mismo se produce por miedo o por mero sentido de la obediencia, no podemos hablar de liderazgo trascendente sino, en todo caso, de un liderazgo transaccional, que asume las tareas por el premio o el castigo que pueda recibir. El premio o reconocimiento no debe ser necesariamente externo. La misma satisfacción interior del deber cumplido es también una motivación transaccional. Frente a esta motivación básica que revierte solo en la persona que actúa, la trascendente implica una satisfacción por el bien generado en otros, ya sea en este tiempo o en los venideros.

---

<sup>542</sup> “Voy en pos de Italia no por mi voluntad.”

<sup>543</sup> “Si el destino me permitiera conducir mi vida según mis auspicios y plantear mis cuitas de acuerdo con mi voluntad, la ciudad troyana y las dulces reliquias de los míos honraría, seguirían los tejados altos de Príamo en pie y con mi mano habría establecido un renacido Pérgamo para los vencidos.”

<sup>544</sup> “Aprende, muchacho, bravura de mí y verdadera fatiga, fortuna, de otros.”

Eneas evoluciona de la primera motivación a la segunda. Pasa de un cumplimiento resignado basado en el miedo a la autoridad divina a uno comprometido con una misión. No importa que los resultados no se vean, en su plenitud, hasta muchos años después.

En los primeros cantos vemos a un Eneas dubitativo que consulta todo y espera órdenes de arriba. Cada intervención divina, lejos de reforzar su confianza en sí mismo, le produce un profundo terror y una indecisión paralizante. Un buen ejemplo de estos sentimientos lo tenemos en su reacción ante el mensaje de Mercurio, que le reprocha su deseo de quedarse en Cartago y el olvido de su misión (IV 279-287).

At vero Aeneas aspectu obmutuit amens,  
arrectaeque horrore comae et vox faucibus haesit.  
ardet abire fuga dulcisque relinquere terras,  
attonitus tanto monitu imperioque deorum.  
Heu quid agat? quo nunc reginam ambire furentem  
audeat adfatu? quae prima exordia sumat?  
atque animum nunc huc celerem nunc dividit illuc  
in partisque rapit varias perque omnia versat.  
haec alternanti potior sententia visa est<sup>545</sup>.

Al terror por la aparición y el mensaje de Mercurio se enfrenta otro temor a la reina Dido. A la vista de su constante estado de duda e inquietud (*alternanti*) resulta difícil creer, sobre todo en los primeros cantos, que nos encontremos realmente ante un líder que señala claramente una misión y la cumple con decisión. Ciertamente, se niega en aras de una misión superior, pero lo hace más por obligación y miedo que por un compromiso personal.

Debe superar su miedo e inseguridad para asumir motivaciones más altas. Este cambio comienza en el libro quinto. Se describe el incendio de las naves por parte de las mujeres que quieren forzar el final de la misión con la fundación de una ciudad en Sicilia en vez de la ciudad y el pueblo de Roma. Eneas ha superado las tempestades y la trágica relación con Dido y se encuentra feliz como líder benévolo de un pueblo que celebra torneos en memoria de Anquises. Es importante este estado previo de tranquilidad de ánimo para que el cambio se produzca. Una nueva desgracia imprevista vuelve a hundirle en la desesperación y no le basta el milagro que obtiene de Júpiter al pedirle que apague el fuego de las naves con una violenta tormenta. Incluso consciente del apoyo divino, duda de su misión y, cansado de tantas penalidades, se plantea quedarse en Sicilia y olvidar el destino (V 700-704).

At pater Aeneas casu concussus acerbo  
nunc huc ingentis, nunc illuc pectore curas  
mutabat versans, Siculisne resideret arvis  
oblitus fatorum, Italasne capesseret oras<sup>546</sup>.

---

<sup>545</sup> “Eneas por su parte, con aquella visión perdió habla y razón, y de espanto se erizaron sus cabellos y la voz se pegó a su garganta. Arde por emprender la huida y abandonar las dulces tierras, conmocionado por tamaña advertencia y orden de los dioses. ¡Ay! ¿qué hacer? ¿En qué términos atreverse ahora a abordar el frenesí de la reina? ¿Qué principio dar a sus primeras palabras? Y su rápido ánimo inclina ahora hacia acá y ahora hacia allá y lo arrastra a partes diversas y lo hace rodar por todas las posibilidades. Fue éste el parecer que, en su indecisión, le pareció mejor.”

<sup>546</sup> “El padre Eneas golpeado por el trance amargo, mudaba en su pecho sus cuitas enormes volteándolas ahora acá ahora allá, si quedarse en los sículos campos olvidándose de los hados, si ganar las costas de Italia.”

Son necesarios el apoyo del anciano Nautes y del espíritu de su padre para afianzar su confianza y retomar con seguridad el compromiso con su misión. Nautes le aclara la diferencia entre hado y fortuna. El primero se debe seguir y contra la segunda se puede luchar (V 709-710).

Nate dea, quo fata trahunt retrahuntque sequamur;  
quidquid erit, superanda omnis fortuna ferendo est<sup>547</sup>.

En sueños su padre le pide que vaya a su encuentro en el Elísio, donde le mostrará lo que su misión traerá como resultado (V 737).

tum genus omne tuum et quae dentur moenia disces<sup>548</sup>.

Esta visión, de la que tratamos anteriormente, cambiará su motivación del miedo por una motivación trascendente, que dará sentido a todas sus penalidades. Eneas, a partir del encuentro en el inframundo con su padre y el conocimiento de los siglos venideros, se convierte en el líder trascendente que comparte de igual a igual con su pueblo una misión, una visión y unos valores.

Analizadas las motivaciones, tratamos ahora el tipo de relación establecida con el equipo. Este liderazgo debe generar una relación personal, de iguales, basada en la confianza. La relación de igualdad la muestra en el modo en el que se dirige a su ejército. Desde el comienzo los trata como socios, compañeros que han pasado por las mismas vicisitudes (I 198-203).

O socii—neque enim ignari sumus ante malorum—  
O passi graviores, dabit deus his quoque finem.  
Vos et Scyllaeam rabiem penitusque sonantis  
accestis scopulos, vos et Cyclopea saxa  
expertis: revocate animos, maestumque timorem  
mittite: forsan et haec olim meminisse iuvabit<sup>549</sup>.

Este discurso lo pronuncia a la vez que les entrega siete corpulentos venados que acaba de cazar. De acuerdo con el carácter de padre que comentamos anteriormente, alimentar a su gente es la primera preocupación de Eneas al desembarcar en Cartago. El líder trascendente no solo se preocupa de su motivación emocional, sino también del sustento material.

Por último, el valioso ejercicio de empatía para ponerse en el lugar de cada uno y transmitir seguridad y ánimo es evidente, cuando, más adelante leemos (I 208-209).

Taliam voce refert, curisque ingentibus aeger  
spem voltu simulat, premit altum corde dolorem<sup>550</sup>.

---

<sup>547</sup> “Nacido de diosa, sigamos a donde los hados nos traen y nos llevan; sea lo que sea, toda suerte ha de ser superada con resignación.”

<sup>548</sup> “Entonces aprenderás toda tu raza y qué murallas se te dan.”

<sup>549</sup> “¡Compañeros, ya hace tiempo que no somos ajenos a las desgracias! Habéis sufrido trances más penosos. Un dios pondrá fin también a los presentes. Vosotros que llegasteis a acercaros a la rabiosa Escila, al hilo de sus rocas de profundos ladridos resonantes, vosotros que arrostrasteis los riscos de los Cíclopes, recobrad vuestros ánimos, desechad el temor que os contrista. ¡Quizá os alegre recordar algún día estos trabajos!”

<sup>550</sup> “Eso dicen sus labios; en su inmensa congoja finge el rostro esperanza, pero le angustia el alma una honda cuita.”

Una nueva renuncia, en este caso, a las propias emociones, por el bien de los demás, que refuerza el diagnóstico de liderazgo transcendente.

Antes de continuar con otros héroes aprovechamos esta evaluación del líder romano para resaltar la diferencia con el griego. Eneas no es un líder personalista al que se sigue por temor o por admiración, como es el caso de los griegos. Es, por el contrario, un líder formal, o más bien oficial, al que sigues por que hace siempre lo que se debe hacer. Puesto en términos actuales es el perfecto “hombre de empresa” que representa, no su propia personalidad, sino la de la compañía. No espera que sus seguidores traten de ser ellos mismos sino que se ajusten exactamente a su modelo. Como señala Hamilton (1957, p.216) lo esencial para los líderes romanos, en contraste con los griegos, era la obediencia a la autoridad. No esperan ciudadanos que piensen por ellos mismos, sino que hagan lo que se les dice que hagan. Por esto veremos cómo los héroes de *Eneida* obtienen a menor evaluación en competencias relacionadas con la iniciativa personal o la creatividad.

Con respecto a la relación entre el *Eneas* griego y el romano es muy relevante el análisis de Fuhrer (1989, pp. 63-64) sobre la evolución del carácter del héroe de la *Eneida*. Considera el autor que la evolución desde el individuo interesado por su felicidad personal, al estadista que se orienta al servicio público, se podría considerar como un cambio desde un perfil de héroe homérico y de un ideal estoico.

#### **Evandro, rey de los arcadios<sup>551</sup>**

En el poema se encuentran pocos ejemplos de sus competencias de liderazgo. Debemos suponerlas a partir del hecho de que los demás reyes etruscos lo consideren el primero entre ellos y le propongan liderar de un modo formal la alianza.

Aparecen, por el contrario, bien ilustrados sus valores y virtudes. Se presentan como ejemplares para el pueblo romano. Encarna las virtudes de la austeridad y la piedad. Con epítetos que siguen se nos presenta al rey y su entorno. Él es pobre (*inops*, VIII 100) y también lo es su senado (*pauper*, VIII 126), su casa es humilde (*humilis*, VIII 455), sus recursos exiguos (*exiguus*, VIII 473) comparados con los de Troya, y su pueblo y sus penates son pequeños (*parvus*, VIII 543, 554).

Virgilio resalta el contraste entre estas cualidades y los vicios del ejército de Turno que, hasta camino de la batalla, va vestido de riqueza (IX 35-26).

Iamque omnis campis exercitus ibat apertis  
dives equum, dives pictai vestis et auri<sup>552</sup>.

También contrasta esta austeridad con la abundancia de la corte de Latino, que es siempre presentado como rico en recursos y riquezas.

Esta humildad de Evandro es apreciada y compartida por los demás pueblos etruscos, que, como hemos visto, se dirigen a él para que los lidere. Este, sin embargo, en prueba de su capacidad de autoconocimiento, rechaza el puesto por su vejez (VIII 505-509).

<sup>551</sup> En la página 258 se presenta la tabla con el resumen de la evaluación de competencias.

<sup>552</sup> “Y ya el ejército todo marchaba por las llanadas abiertas, rico en caballos, rico en ropajes bordados y en oro.”

Ipse oratores ad me regnique coronam  
cum sceptro misit mandatque insignia Tarchon,  
succedam castris Tyrrhenaque regna capessam.  
sed mihi tarda gelu saecisque effeta senectus  
invidet imperium seraeque ad fortia vires<sup>553</sup>.

Experimentado gestor de personas, delega esta responsabilidad en Eneas y además le confía a su propio hijo para que lo forme en el arte de la guerra.

#### 4.2. Aliados de Turno <sup>554</sup>

##### Camila, reina de los volscos<sup>555</sup>

Como guerrera de la alianza que se enfrenta a Eneas, Camila responde, como otros enemigos de Eneas, al estereotipo de heroína con buenas capacidades y competencias profesionales que se malogran por la ausencia de valores personales. Aunque su misión sea noble, la defensa de su patria frente al invasor, le faltan los valores que hacen grande a Eneas y al pueblo de los romanos y, por eso, a pesar de sus capacidades, son derrotados.

Camila se presenta como una mujer protegida por Diana, que se educó desde la infancia en la caza y en la guerra y se consagra a estas ocupaciones manteniéndose virgen. En el desfile de los aliados de Turno se la presenta como una dura guerrera (VII 805-807).

Bellatrix, non illa colo calathisque Minervae  
femineas adsueta manus, sed proelia virgo  
dura pati cursuque pedum praevertere ventos<sup>556</sup>.

Además de sus cualidades para la lucha impresiona por su elegancia a las mujeres que la ven desfilar (VII 812-817).

Illam omnis tectis agrisque effusa iuventus  
turbaque miratur matrum et prospectat euntem,  
attonitis inhians animis ut regius ostro  
velet honos levis umeros, ut fibula crinem  
auro internectat<sup>557</sup>.

Esta arrogancia, opuesta al ideal romano, mezclada con seguridad no pasa desapercibida a Turno, quien destaca ya en el primer encuentro su virtud ejemplar para Italia. Nombra Virgilio en boca de Turno esta virtud como *decus*, el término que usa habitualmente para resumir las cualidades de Eneas. Por su carácter guerrero la hace merecedora de epítetos varoniles. No usa para referirse a la cualidad de esta mujer el término *pudor* que vimos en el retrato de Dido. Aunque la llama *virgo*, término en el cual va implícito el mencionado pudor, lo matiza con

<sup>553</sup> “El propio Tarconte hizo llegar hasta mí embajadores y la corona de su reino junto con el cetro, y me envía sus enseñanzas: que me allegue a sus cuarteles y asuma el reino tirreno. Pero la vejez, lenta por sus hielos y exhausta por los años, me niega ese mando, y mis fuerzas tardías para los bravos hechos.”

<sup>554</sup> Saltamos el orden alfabético de los héroes en el caso de Amata. La situamos después de su esposo Latino ya que se entiende mejor su perfil si se estudia junto al rey.

<sup>555</sup> En la página 255 se presenta la tabla con el resumen de la evaluación de competencias.

<sup>556</sup> “Guerrera, no es ella de femeninas manos hechas a la rueca o al cesto de Minerva, sino doncella dura para sufrir combates y con la carrera de sus pies rebasar a los vientos.”

<sup>557</sup> “Toda la juventud derramada de casas y campos y el tropel de las madres la mira con asombro y sigue de lejos su avance, contemplando con pasmo y el alma aturdida cómo regia elegancia vela de púrpura sus tersos hombros, cómo un pasador entrelaza de oro su cabello.”

*horrenda*. Este horror que inspira Camila y que, literalmente, pone los pelos de punta, viene generado por su bélico afán (XI 500-501).

Turnus ad haec oculos horrenda in virgine fixus:  
'o decus Italiae virgo'<sup>558</sup>.

Mujer guerrera se presenta Camila ante Turno arrogante y confiada en sus méritos (XI 502-504).

Turne, sui merito si qua est fiducia forti,  
audeo et Aeneadam promitto occurrere turmae  
solaque Tyrrhenos equites ire obvia contra<sup>559</sup>.

De sus capacidades para dirigir personas nos da buena prueba la influencia que ejerce sobre su ejército de mujeres que la sigue con absoluta fidelidad. La imitación que sus seguidoras hacen de su líder confirma su perfil transformador (XI 500-501).

quam tota cohors imitata relictis  
ad terram defluxit equis<sup>560</sup>.

También demuestra Camila capacidad de delegación (*delego*) y de gestión de equipos por el modo en el que selecciona a sus colaboradoras. De nuevo usa Virgilio el término *decus* para calificar lo que sus capitanas representan para ella. También describe el poeta la cualidad de estas mujeres, buenas no solo para la guerra, sino también para la paz. Solo los buenos líderes son capaces de seleccionar con este cuidado (XI 655-658).

At circum lectae comites, Larinaque virgo  
Tullaque et aeratam quatiens Tarpeia securim,  
Italides, quas ipsa decus sibi dia Camilla  
delegit pacisque bonas bellicae ministras<sup>561</sup>.

Este liderazgo no solo lo ejerce Camila en su propio ejército, sino que también es un estímulo para todas las mujeres latinas. Al verla combatir desde las murallas, deciden unirse a la lucha contra los troyanos siguiendo el modelo de su heroína (XI 891-893).

ipsae de muris summo certamine matres  
(monstrat amor verus patriae, ut videre Camillam)  
tela manu trepidae iaciunt<sup>562</sup>.

Junto a estas habilidades de liderazgo muestra Camila, en su breve aparición, una responsabilidad también ejemplar en el desempeño de su puesto. Agonizante no dedica sus últimas palabras a lamentarse o reflexionar sobre su vida o destino, sino que da instrucciones a su más estrecha colaboradora para que la misión siga adelante: debe avisar de su muerte a

<sup>558</sup> "Turno a esto, fijando los ojos en la espantable doncella: 'Oh doncella, honra de Italia.'"

<sup>559</sup> "Turno, si con razón el esforzado tiene alguna confianza en sí mismo, me atrevo y prometo correr al encuentro del escuadrón de los enéadas y sola salirles al frente a los jinetes tirrenos."

<sup>560</sup> "Y toda la cohorte, imitándola, se deslizó a tierra."

<sup>561</sup> "A su alrededor, a su vez, compañeras selectas, la doncella Larina y Tula y Tarpeya agitando un hacha de bronce, hijas de Italia que la divina Camila en persona eligió para sí como honor y como buenas asistentes de paz y de guerra."

<sup>562</sup> "Las propias madres desde los muros en suprema porfía (se lo indica el amor verdadero a la patria, según vieron a Camila) temblorosas arrojan de su mano dardos."

Turno y proponerle un cambio en los planes. Hasta en este último encargo sabe además elegir a la persona más apropiada dentro de su equipo. Elige a alguien igual a ella, de la que sabe que cumplirá con su encargo como si ella mismo lo hiciera (XI 820-822).

Tum sic exspirans Accam ex aequalibus unam  
adloquitur, fida ante alias quae sola Camillae  
quicum partiri curas<sup>563</sup>.

Para reforzar el perfil transformador del liderazgo de Camila tenemos la reacción de su ejército y de los latinos cuando muere. Sin su líder todas se sienten desprotegidas y ninguna es capaz de reemplazarla, sino que huyen despavoridas provocando la muerte de muchos por su precipitación en la entrada en su ciudad.

El defecto o, para Virgilio, la ausencia de virtud que, junto a la arrogancia, muestra Camila y que le lleva a la muerte es, para Virgilio, uno propio de su género femenino. No puede evitar ansiar como trofeo el armamento dorado y rico en telas de un troyano. Muestra aquí Virgilio una cierta contradicción y prejuicio, ya que antes ha descrito con detalle el equipamiento austero y la vestimenta ligera de las guerreras. No había detrás de su acto ninguna intención práctica de usar unas armas mejores. Es evidente que detrás de esta falta, para Virgilio está el afán femenino de la apariencia. De nuevo se enfrenta la virtud romana a los vicios de los enemigos. Aunque no lo hace con otros personajes masculinos, enfatiza Virgilio en el caso de Camila la pésima influencia de este vicio en las capacidades que había demostrado antes (XI 778-782).

Hunc virgo, sive ut templis praefigeret arma  
Troia, captivo sive ut se ferret in auro  
venatrix, unum ex omni certamine pugnae  
caeca sequebatur totumque incauta per agmen  
femineo praedae et spoliolum ardebat amore<sup>564</sup>.

Para mayor énfasis en el contraste con la virtud romana, Virgilio nos presenta la oración de Arrunte, el troyano que abate con su flecha a Camila. A él no le preocupan en absoluto las riquezas o la gloria del trofeo, sino la gloria que deje con sus acciones. Para el buen romano no es lo que tienes, sino lo que haces lo que trae la fama (XI 790-792).

Non exuvias pulsaeve tropaeum  
virginis aut spolia ulla peto, mihi cetera laudem  
facta ferent<sup>565</sup>.

A pesar de la valoración negativa de Virgilio, si tenemos en cuenta sus acciones, consideramos a Camila buena, no solo como guerrera, sino también como líder. Sus defectos son los habituales de un guerrero, la arrogancia y el deseo de un botín. Es buena en el combate y solo puede ser vencida por una flecha lanzada desde lejos cuando esta distraída. Hemos visto

<sup>563</sup> “Entonces así, al expirar, a Aca, una de sus iguales, le habla, que para Camila era digna de fe por encima de las otras, la única con quien compartir las congojas.”

<sup>564</sup> “A éste la doncella, ya fuera para clavar en los templos las armas troyanas, ya para lucir ella el oro cautivo como cazadora a él solo de toda la disputa de la lucha seguía ciega, y despreocupada a través de toda la fila se abrasaba en femenino amor por botín y despojos.”

<sup>565</sup> “Ni botín ni trofeo de la doncella superada pido, o despojo alguno (mis demás hechos me traerán renombre).”



por otra parte dos buenos ejemplos de sus cualidades como líder en la influencia que ejerce sobre su ejército y sobre las mujeres latinas.

### **Latino, rey de los latinos<sup>566</sup>**

La impresión general que deja Latino es la de un rey anciano y afable, pero sin carácter, incapaz de imponer su criterio. Resulta complicado describir la causa de esta renuncia al ejercicio del liderazgo, puede ser por miedo o simplemente por dejadez o hartazgo del puesto. Parece tener claras las ideas y sabe lo que se debería hacer en cada caso, pero no tiene el carácter suficiente para actuar como un líder, tal vez por su vejez o por el cansancio en el ejercicio del puesto de rey. Por tanto, debemos evaluar negativamente sus competencias, ya que, aunque sea bueno en la definición de la estrategia, la alianza con Eneas, fracasa en su ejecución y en el liderazgo. Ni siquiera su propio pueblo le sigue y, una vez que se retira en su palacio, prefiere tomar por jefe a Turno. Presentaremos a continuación algunas muestras de comportamiento.

Aunque sus símbolos de poder sean elevados, se manifiesta siempre próximo, lo que prueba cierta humildad y un deseo de mantener buenas relaciones con todos (VII 192-194).

Tali intus templo divum patriaque Latinus  
sede sedens Teucros ad sese in tecta vocavit,  
atque haec ingressis placido prior edidit ore<sup>567</sup>.

No muestra un deseo de riquezas ni de prestigio y se muestra siempre temeroso de los dioses, obsesionado por conocer sus deseos y cumplirlos. Al presentarse Eneas y ofrecerle como regalo objetos del mismo Príamo, este no presta atención, sino que se queda absorto en los designios que puedan tener los dioses para su hija al traer a Eneas (VII 249-253).

Talibus Ilionei dictis defixa Latinus  
obtutu tenet ora soloque immobilis haeret,  
intentos volvens oculos. Nec purpura regem  
picta movet nec sceptrum movent Priameia tantum  
quantum in conubio natae thalamoque moratur<sup>568</sup>.

Presionado por su pueblo, que era liderado por Turno, para que declare la guerra a Eneas, es incapaz de imponer su decisión como rey. Tal vez temeroso de enfrentarse a sus ciudadanos o consciente de lo poco que le queda de vida, se encierra en su palacio no sin antes hacer responsable de todo lo que suceda a Turno. Él podrá morir tranquilo, nada será culpa suya, sino de Turno, de su pueblo o del designio de los dioses (VII 594-600).

'Frangimur heu fatis' inquit 'ferimurque procella!  
ipsi has sacrilego pendetis sanguine poenas,  
o miseri. te, Turne, nefas, te triste manebit  
supplicium, votisque deos venerabere seris.  
nam mihi parta quies, omnisque in limine portus

<sup>566</sup> En la página 259 se presenta la tabla con el resumen de su evaluación de competencias.

<sup>567</sup> "Tal era el templo de los dioses donde, tomando asiento el rey latino en el trono paterno, invitó a presentarse ante sí a los troyanos. Así que entraron, se adelanta a hablarles con afable semblante."

<sup>568</sup> "Antes tales palabras de Ilioneo mantiene Latino el rostro fijo en su visión e, inmóvil, se queda clavado al suelo haciendo girar sus ojos concentrados. No mueve al rey la púrpura bordada ni los cetros de Príamo, lo mueven tanto cuanto se demora en el desposorio y tálamo de su hija."

funere felici spoliis.' nec plura locutus  
saepsit se tectis rerumque reliquit habenas<sup>569</sup>.

Cuando, después de varias derrotas, el pueblo se plantea un acuerdo de paz, reaparece el rey para tratar de convencer a Turno y a su mujer, Amata, de cancelar el acuerdo de boda y casar a Lavinia con Eneas. El mismo lamentará su indecisión cuando se presenta ante la asamblea para buscar un acuerdo con Eneas y sus aliados, que ya cercan la ciudad (XI 302-304).

Ante equidem summa de re statuisse, Latini,  
et vellem et fuerat melius, non tempore tali  
cogere concilium, cum muros adsidet hostis<sup>570</sup>.

Incapaces él y la asamblea de convencer a Turno para que acepte un combate individual, Latino se retira del consejo con el remordimiento de no haberse mantenido firme en su propósito de acoger a Eneas en su familia (XI 469-472).

Concilium ipse pater et magna incepta Latinus  
deserit ac tristi turbatus tempore differt,  
multaque se incusat qui non acceperit ultro  
Dardanium Aenean generumque asciverit urbi<sup>571</sup>.

Lo veremos de nuevo huyendo de su puesto al romperse el acuerdo de paz y volver el combate. Contrasta su dejadez con los intentos de Eneas por parar la lucha y mantener el acuerdo (XII 285-286).

Fugit ipse Latinus  
pulsatos referens infecto foedere divos<sup>572</sup>.

En su última aparición se verá una vez más bloqueado por la impresión, mientras contempla el duelo entre Eneas y Turno y sigue sorprendido de que esté sucediendo (XII 707-709).

Stupet ipse Latinus  
ingentis, genitos diversis partibus orbis,  
inter se coiisse viros et cernere ferro<sup>573</sup>.

No le vemos ejerciendo su autoridad en ningún momento, solo se muestra como un anciano ante el joven e impulsivo Turno, como ya vimos al evaluar al rútilo. Tiene el poder

<sup>569</sup> "¡Ay, somos quebrados por los hados," dice, "y transportados por la tempestad! Vosotros mismos pagaréis castigo con vuestra sangre sacrílega ¡oh, desgraciados! A ti, Turno, este pecado, a ti triste suplicio te aguardará, y venerarás a los dioses con votos tardíos. Porque, para mí el descanso está alcanzado, y por entero, en la bocana de mi puerto se me despoja de un funeral feliz. Y sin decir nada más se encerró en su palacio y soltó las riendas de los acontecimientos."

<sup>570</sup> "Sin duda, latinos, haber decidido antes sobre un asunto capital, yo lo querría y mejor fuera no reunir a la asamblea en momento semejante, cuando el enemigo asedia los muros."

<sup>571</sup> "El propio padre Latino abandona la asamblea y sus grandes proyectos y, turbado por la triste circunstancia, los pospone y muchas cosas se reprocha él, que no tomara la iniciativa de acoger al dardanio Eneas y ganarlo como yerno para su ciudad."

<sup>572</sup> "Huye el propio Latino portando de vuelta los dioses expulsados, nulo el pacto."

<sup>573</sup> "Pásmase el propio Latino de que, nacidos en partes distantes del orbe, los enormes varones hubieran coincidido y a hierro estén decidiendo."

formal de rey, pero carece de liderazgo que es ejercido en su lugar por su esposa Turno y por Amata, que reina en la sombra.

### Amata, esposa de Latino

La influencia de Amata sobre su esposo Latino termina por anular del todo su poca voluntad de gobierno, de forma que ella y Turno son quienes ejercen el poder en el reino. Ambos han recibido de la furia Alecto, enviada por Hera, el deseo furioso de impedir los planes de boda de Eneas.

Amata no tiene el poder formal del reino y debe ejercer el liderazgo a través de otros. Su éxito se basa en su capacidad de influencia. Cuando aún no está completamente poseída por la Furia, trata de razonar con su marido para que mantenga el pacto de matrimonio de su hija con Turno. Latino lo ha roto después de conocer a Eneas para obedecer a la predicción de su padre Fauno. Según esta, Lavinia se casaría con un extranjero y su descendencia gobernaría el orbe. Para convencer a su marido de mantener el acuerdo, Amata sigue un orden cuidadoso en sus argumentaciones. Primero muestra el riesgo de que Eneas, un troyano desconocido, la rapte, como hizo Paris con Helena, y abandone el reino (VII 363-364).

At non sic Phrygius penetrat Lacedaemona pastor,  
Ledaeam Helenam Troianas vexit et urbes?<sup>574</sup>

Después, considerando su piedad, le reprocha que no cumpla su sagrada palabra ni cuide de su familia de la que forma parte Turno (VII 365-366).

Quid tua sancta fides? Quid cura antiqua tuorum  
et consaguineo totiens data dextera Turno?<sup>575</sup>

Por último, al no observar ninguna reacción en Latino, trata de convencerle con su propia argumentación. Si Lavinia debe casarse con un extranjero, Turno lo es, ya que no pertenece al mismo reino que ellos. (VII 367-370).

Si gener externa petitur de gente Latinis  
Idque sedet Faunisque premunt te iussa parentis,  
Omnem equidem sceptris terram quae libera nostris  
Dissidet, externam reor et sic dicere divos<sup>576</sup>.

Por sí este razonamiento no fuera suficiente, alude también a los antepasados de Turno, originarios de Micenas (VII 371-372).

Et Turno, si prima domus repetatur origo,  
Inachus Acrisiusque patres mediaeque Mycenae<sup>577</sup>.

<sup>574</sup> "Pero ¿no fue así como el pastor frigio penetró en Lacedemonia y se llevó a Helena la de Leda hasta las ciudades troyanas?"

<sup>575</sup> "¿Qué se hizo de tu sagrada palabra? ¿qué del antiguo cuidado de los tuyos y de la diestra tantas veces dada a tu pariente Turno?"

<sup>576</sup> "Si se busca para los latinos un yerno de raza extranjera y esto es inamovible, y te presionan los mandatos de tu padre Fauno, toda tierra, desde luego, que es libre e independiente de nuestro cetro, creo que es extranjera y que así lo dicen los dioses."

<sup>577</sup> "También Turno, si nos remontamos al origen primero de su casa, tiene por padres a Ínaco y Acrisio y el centro de Micenas."

Ante el fracaso de su argumentación y ya poseída por completo por la Furia, simula estar poseída por Baco y arrastra a su hija para esconderse en el bosque. Dirige entonces su influencia sobre todas las madres del reino para que se pongan de su parte y defiendan su derecho de decidir el marido para su hija (VII 400-402).

Clamat: "Io matres, audite, ubi quaeque, Latinae!:  
si qua piis animis manet infelicis Amatae  
gratia, si iuris materni cura remordet"<sup>578</sup>.

Esta vez el efecto es inmediato y destaca entonces Virgilio el poder de su solo nombre (VII 581): *neque enim leve nomen Amatae*.<sup>579</sup> Todas las madres abandonan la ciudad para seguirla por los montes. La presión de los ciudadanos ante Latino para que sus madres regresen le hace renunciar a sus planes de boda y retirarse. Amata ha conseguido su propósito de mantener el acuerdo de boda. Todos los padres, madres y esposos han podido sentir, con ella, lo que sentirían si Eneas le arrebatara a su hija o esposa. Ahora todas, como ella, depositan su confianza en Turno quien debe defender el cumplimiento de los pactos de matrimonio y enfrentarse a Eneas con las armas.

Turno y su ejército, acosado por el enemigo, se enfrenta en la batalla final con Eneas y sus aliados. Convencido de la derrota, el rey Latino vuelve a asumir el poder y desea pactar con el troyano. Esta vez Amata es incapaz de influir sobre Turno para disuadirle del combate. Él sigue decidido a luchar contra Eneas, aunque Amata le anuncie que, si muere en el combate, ella también morirá (XII 60-63).

Unum oro: desiste manum committere Teucris.  
Qui te cumque manent isto certamine casus  
et me, Turne, manent; simul haec invisa relinquam  
lumina nec generum Aeneam captiva videbo<sup>580</sup>.

La argumentación en este caso carece de coherencia. El único modo de que no vea a Eneas como yerno es precisamente dejando que Turno luche contra él y le venza.

Suponiendo muerto a Turno, Amata decide suicidarse y se cuelga de una viga. Antes de morir asume toda la culpabilidad (XII 600): *Se causam clamat crimenque caputque malorum*<sup>581</sup>.

Su muerte por ahorcamiento contrasta con la elegida por Virgilio para Dido, con una espada. El primero era considerado infame, como una suerte de castigo o condena autoinflingida.

En contra de la imagen que transmite Virgilio sobre Amata, con esta muerte consideramos que sus acciones, como en el caso de Turno, podrían tener una noble motivación. Si consideramos el perfil de liderazgo pasivo de Latino y la situación de guerra frente a un pueblo

<sup>578</sup> "Grita: ¡Id, madres, prestadme oídos, donde estéis cada una, latinas!: si en vuestros piadosos corazones queda favor alguno hacia la infeliz Amata, si os remuerde la preocupación por el derecho de una madre."

<sup>579</sup> "Pues no es nombre cualquiera el de Amata."

<sup>580</sup> "Una única cosa te pido: deja de trabar pelea con los teucros. Sean cual sean los azares que te aguardan en esta lucha también a mí, Turno, me aguardan; al mismo tiempo dejaré estas odiosas luces y no veré cautiva a Eneas como yerno."

<sup>581</sup> "Grita que ella es la causa y culpa y fuente de las desgracias."

extranjero, se podría considerar la actuación de Amata como honrosa. Proponiendo a Turno como futuro rey a través del matrimonio de su hija, garantiza el crecimiento y la continuidad de su reino. En cierto modo sus intenciones son similares a las de Dido, lucha por la independencia de su pueblo y el respeto a los acuerdos de matrimonio.

En refuerzo de este perfil de liderazgo positivo de Amata debemos recordar el aprecio con el que contaba por parte de las mujeres del reino y de su familia, como puede observarse en la reacción ante su muerte (XII 604-607).

Quam cladem miserae postquam accepere Latinae,  
filia prima manu flavos Lavinia crinis  
et roseas laniata genas, tum cetera circum  
turba furit: resonant late plangoribus aedes<sup>582</sup>.

Trasladado al mundo empresarial actual, la actitud de Amata es comparable a la de un accionista relevante que se opusiera a la decisión del Presidente, junto a un grupo mayoritario de accionistas, de fusionar la compañía con una empresa extranjera. La validez de esta resistencia es todavía mayor si consideramos que ya se había firmado un acuerdo previo de fusión con una “empresa” local. Este conflicto entre socios puede también relacionarse con las crisis de crecimiento de las empresas familiares. En este caso, la esposa defiende el crecimiento de la empresa y prefiere mantener alianzas con miembros del clan, mientras el marido opta por una solución más internacional, aunque se pierda el carácter familiar de la empresa.

### **Mecencio, rey etrusco<sup>583</sup>**

Uno de los reyes aliados de Turno. Con su hijo Lauso encabeza el desfile de los enemigos de Eneas. Contrasta su perfil áspero y su impiedad con la belleza y piedad de su hijo. Es relevante que el principal atributo del primero en el desfile de los enemigos sea precisamente su desprecio de los dioses. Quiere una vez más dejar claro Virgilio que en esta guerra se enfrenta la piedad de Eneas frente a la impiedad de algunos aliados latinos (VII 647-650).

Primus init bellum Tyrrhenis asper ab oris  
contemptor divum Mezentius agminaque armat.  
filius huic iuxta Lausus, quo pulchrior alter  
non fuit excepto Laurentis corpore Turni<sup>584</sup>.

A su impiedad se une su crueldad. Se describe en el poema el modo en el que torturó a los habitantes de la ciudad de Agila, atando a cautivos vivos con muertos para que tuviesen una muerte lenta y terrible (VIII 479-495).

Este duro perfil contrasta con las virtudes que demuestra en la batalla descrita en el libro décimo. Podríamos decir que, aunque en el plano personal sus defectos eran grandes, sin embargo, en el profesional destacaba por encima del resto.

<sup>582</sup> “Una vez que las desdichadas latinas supieron de esta desgracia, pierde la cordura la primera su hija Lavinia, con la mano hiriendo sus rubios cabellos y rosadas mejillas, luego la restante multitud a su alrededor: ampliamente resuena de alaridos el palacio.”

<sup>583</sup> En la página 260 se presenta la tabla con el resumen de su evaluación de competencias.

<sup>584</sup> “El primero en entrar en guerra, desde las costas tirrenas, es el áspero Mecencio, despreciador de los dioses, y arma de sus tropas. A su lado está su hijo Lauso, más hermoso que el cual otro no hubo, exceptuando el cuerpo del laurente Turno.”

En contraste con la crueldad de las acciones que se han relatado de él, es capaz también de mostrar caballería en la batalla. Persiguiendo a uno de sus enemigos evita matarlo por la espalda hasta que lo adelanta y se enfrenta a él (X 732-735).

Atque idem fugientem haud est dignatus Orodem  
sternere nec iacta caecum dare cuspide vulnus;  
obvius adversoque occurrit seque viro vir  
contulit, haud furto melior sed fortibus armis<sup>585</sup>.

Esta actitud es poco duradera en Mecencio, quien vuelve a su habitual crueldad al despreciar al agonizante y presumir de su muerte ante sus compañeros. Rechaza también airado las predicciones del vencido de ser castigado ese mismo día (X 742-744).

ad quem subridens mixta Mezentius ira:  
'nunc morere. Ast de me divum pater atque hominum rex  
viderit<sup>586</sup>.

Además de su crueldad, se manifiesta de manera constante su desprecio a los dioses. Engreído, considera que el único dios es su propia diestra. Confía y cree ante todo en sus propias fuerzas con la misma soberbia que demuestran sus aliados (X 773-774).

Dextra mihi deus et telum, quod missile libro,  
nunc adsint!<sup>587</sup>

Estas cualidades guerreras se acentúan en la proximidad de su muerte, cuando, herido por Eneas, se reincorpora a la batalla. Una vez más destaca Virgilio su confianza en sus propias fuerzas como aquello que constituye para él su única virtud. Usa el término *decus* en el sentido de cualidad o “adorno” destacable en alguien (X 858- 860).

Hoc decus illi,  
hoc solamen erat, bellis hoc victor abibat  
omnibus.<sup>588</sup>

Es interesante el vivo contraste entre la dureza de Mecencio y la piedad de su hijo Lauso. Empujado por el amor filial se interpone entre Eneas y su padre muriendo prematuramente en su lugar. Eneas reconoce este acto de piedad mientras sostiene al joven agonizante. Gracias a él accederá después el troyano al último deseo de Mecencio de ser enterrado junto a su hijo.

### Turno, rey de los rútilos. Líder de la alianza que se enfrenta a Eneas

El personaje de Turno responde al prototipo de enemigo al que deben enfrentarse los romanos siguiendo su misión de “*debellare superbos*”. Esta predeterminación en sus cualidades influye sin duda en la evaluación que realizaremos de su perfil directivo. Como ya hemos

<sup>585</sup> “Y el mismo Mecencio no se dignó abatir a Orodas en fuga ni hacerle una herida ciega con tiro de azagaya: le salió al paso a la cara y frente por frente y hombre con hombre se le midió, mejor él no por treta sino por bravas armas.”

<sup>586</sup> “Sonriendo ante él con una mezcla de ira: ‘Ahora, muere. Y de mí, el padre de dioses y rey de los hombres verá.’”

<sup>587</sup> “Que esta diestra -mi dios- y este dardo que como proyectil estoy blandiendo me asistan ahora.”

<sup>588</sup> “Este orgullo tenía, este consuelo, con éste de todas las guerras salía vencedor.”

comentado en la introducción a Eneida, a diferencia de Homero, Virgilio quiere reforzar esta dicotomía buenos-malos tomando partido por los personaje frente a la neutralidad del griego que los presenta tal cual son. En todo caso, pensamos que podremos encontrar algunas virtudes propias del gobernante y del guerrero que se podrán presentar como modélicas.

## I. Desempeño de funciones directivas

### a) Funciones estratégicas

Para evaluar con justicia las acciones de Turno, conviene no olvidar la causa por la que comienza la guerra. Él había recibido la promesa de casarse con la hija de Latino y este rey rompe el acuerdo. Su misión es hacer justicia y castigar a los troyanos, ladrones de esposas, que no respetan los pactos. Según él lo ve, primero París raptó a Helena y ahora Eneas le arrebató a su futura esposa. Comparte esta misión con su ejército y la considera tan alta como la que tuvieron los griegos y la que pueda tener Eneas. Así lo explica, para alentar a sus tropas cuando contemplan aterrados el milagro de la conversión de los barcos de Eneas en muchachas que huyen del fuego rútilo (IX 136-138).

sunt et mea contra  
fata mihi, ferro sceleratam excindere gentem  
coniuge praerepta<sup>589</sup>.

De la importancia de este pacto y de su validez nos da prueba la conversación que Latino mantiene con Turno al comienzo del libro decimosegundo. La suerte de la guerra parece estar a favor de Eneas y sus aliados, que ya rodean la ciudad. Tratan los reyes de llegar a un acuerdo de paz al que se opone Turno. Lo primero que hace el Latino es tratar de convencerle de que renuncie a su deseo de casarse con Lavinia y que se la entregue a Eneas. Sabe que esta es la causa principal de la guerra, por encima de la predisposición violenta de Turno. Admite Latino que se equivocó al prometerle a Lavinia y le hace ver las desgracias que ha traído esa promesa equivocada. El verdadero yerno es Eneas, porque los dioses así se lo habían comunicado (XII 29-33).

Victus amore tui, cognato sanguine victus  
coniugis et maestae lacrimis, vincla omnia rupi;  
promissam eripui genero, arma impia sumpsi.  
ex illo qui me casus, quae, Turne, sequantur  
bella, vides, quantos primus patiare labores<sup>590</sup>.

Junto a esta motivación basada en la necesidad de restablecer la validez de un pacto, mueve también a Turno su amor por Lavinia. Solo se nos presenta al héroe enamorado en el último libro. Amata trata de convencerle de que deje la guerra y Lavinia, entre lágrimas, apoya a su madre. Turno la mira con amor, aunque se mantiene en su decisión (XII 70-74).

Illum turbat amor figitque in virgine vultus;  
ardet in arma magis paucisque adfatur Amatam:  
'ne, quaeso, ne me lacrimis neve omine tanto

<sup>589</sup> "También tengo yo mis hados: aniquilar con el hierro esta raza malvada, arrebatada mi esposa."

<sup>590</sup> "Vencido por amor a ti, por el parentesco de sangre vencido y por las lágrimas de mi afligida esposa, rompí las cadenas: la prometida arrebaté al yerno, empuñe armas impías. A partir de aquello que azares me persiguen, Turno, ves, qué guerras, cuántas fatigas sufres tú el primero."

prosequere in duri certamina Martis euntem,  
o mater; neque enim Turno mora libera mortis<sup>591</sup>.

#### b) Funciones ejecutivas

Una vez concretada la misión, debe Turno definir el modo de alcanzarla, que no es otro que formar una alianza que se enfrente a Eneas. Para lanzarse con determinación a la organización de esta guerra, ha sido necesario que antes Alecto, una de las Erinias, enviada por Juno, lo convenciera. Es interesante revisar a fondo este pasaje para entender el origen de la violencia de Turno (VII 421-474). Intenta primero Alecto hablar en nombre de Juno presentándose como una anciana sacerdotisa y recomendando la guerra con argumentos “legales”, asociados a las consecuencias de la ruptura del pacto matrimonial. Turno se burla de ella por ser anciana y mujer y no entender, por tanto, de guerras. Entonces, irritada, se manifiesta Alecto tal cual es y clava una de sus antorchas de guerra en el interior de Turno, que se ve impulsado desde entonces a la guerra de un modo vehemente (VII 455-461).

Bella manu letumque gero.<sup>1</sup>  
sic effata facem iuveni coniecit et atro  
lumine fumantis fixit sub pectore taedas.  
olli somnum ingens rumpit pavor, ossaque et artus  
perfundit toto proruptus corpore sudor.  
arma amens fremit, arma toro tectisque requirit;  
saevit amor ferri et scelerata insania belli<sup>592</sup>.

Se podría comparar la pasión amorosa irracional que provoca Venus en Dido con esta pasión por la guerra que Juno hace clavar en el interior de Turno. Ambos antagonistas de Eneas lo son, en cierta medida, de forma involuntaria e irracional. Su fracaso en la guerra contra Eneas puede estar determinado por este amor enconado por el hierro y la locura por la guerra. El único plan posible que admite en el desempeño de su función ejecutiva es la guerra. Poniendo el combate como única alternativa, es incapaz de considerar otras alternativas, como el acuerdo con Eneas.

#### c) Funciones de liderazgo

Turno logra comprometer a todo su ejército con la misión. Lo veremos también más adelante al evaluar sus competencias de dirección de personas. Incluso los súbditos de Latino le siguen dando la espalda a su rey, que no quiere entrar en guerra, y se ponen del lado de Turno. Su misión de confirmar su boda con Lavinia y expulsar a Eneas es compartida por todos.

Solo en las últimas escenas, cuando parece inevitable la victoria de Eneas, decide Turno que desistan de acompañarle en esta misión y acepta ser solo él quien se enfrente a Eneas. Debe ser él mismo quien les pida cesar el combate (XII 693-696).

<sup>591</sup> “A aquel lo turba el amor y clava en la doncella su rostro; hacia las armas arde aún más y con pocas palabras se dirige a Amata: ‘No, por favor, a mí no con lágrimas ni con tamaño presagio me acompañes cuando vaya a los combates del duro Marte, oh madre; pues no es libre para Turno el retraso de su muerte.’”

<sup>592</sup> “‘Con mi mano guerras y muerte ejecuto’. Habiendo hablado así, al joven arrojó una antorcha y bajo su pecho clavó las teas que humeaban con luz negra. A aquél tremendo pavor le rompe el sueño, y los huesos y los miembros se los baña un sudor que le brota por el cuerpo entero. “¡Las armas!” brama fuera de sí, las armas reclama en su lecho y su casa; se le encona el amor por el hierro y la criminal locura de guerra.”



'Parcite iam, Rutuli, et vos tela inhibete, Latini.  
quaecumque est fortuna, mea est; me verius unum  
pro vobis foedus luere et decernere ferro.'  
discessere omnes medii spatiumque dedere<sup>593</sup>.

## II. Competencias directivas<sup>594</sup>

### a) Competencias estratégicas

A diferencia de Dido y de Eneas, Turno no destaca en competencias propias del gobernante como las habilidades interfuncionales, la gestión de recursos o la negociación. Podemos achacar esta incompetencia a la inexperiencia propia de su juventud. El empuje de su juventud le hace apto para gestionar la guerra, pero no para el gobierno del pueblo. Así se lo manifiesta Latino, cuando trata de convencerle de aceptar el pacto con Eneas. Argumenta el rey que Turno debe dedicarse a lo que mejor sabe hacer por su bravura, a la guerra, mientras que él se dedicará a pensar y considerar todas las alternativas. De esta recomendación podemos deducir la opinión que tiene Latino sobre las cualidades de Turno: para la guerra es el mejor, pero para las decisiones de gobierno debe apoyarse en otros (XII 19-20).

O praestans animi iuvenis, quantum ipse feroci  
virtute exsuperas, tanto me impensius aequum est  
consulere atque omnis metuentem expendere casus<sup>595</sup>.

Solo destaca en la evaluación su conocimiento del negocio, si por este entendemos la guerra. En esta se considera ciertamente un experto y así es valorado también por su ejército. Mantener su prestigio como capitán de la alianza de los latinos le preocupa. Apartado de la guerra con engaños por Juno y agobiado por la imagen de cobardía que pueda haber dado a su ejército, pide la muerte lejos de su pueblo (X 677-679).

In rupes, in saxa (volens vos Turnus adoro)  
ferte ratem saevisque vadis immittite syrtis,  
quo nec me Rutuli nec conscia fama sequatur<sup>596</sup>.

Está además convencido de que este prestigio del líder guerrero le acompañará también una vez muerto, siendo recordado como el más fuerte de su estirpe. Se consuela, en el último libro, ante la certeza de su muerte con una suerte de epitafio como el que también hace Dido antes de suicidarse. Morirá como yerno de Latino, es decir, cumplida su misión, y además con fama virtuosa (XI 440-442).

Vobis animam hanc soceroque Latino  
Turnus ego, haud ulli veterum virtute secundus,  
devovi<sup>597</sup>.

<sup>593</sup> “Dejadlo ya, rútilos, y vosotros parad los disparos, latinos. Cualquiera que sea la suerte, mía es; más justo es que yo solo pague por vosotros el pacto y decida con el hierro’. Se apartaron todos de en medio y dejaron sitio.”

<sup>594</sup> En la página 261 se presenta una tabla con el resumen de su evaluación de competencias.

<sup>595</sup> “Oh joven excelente de arrestos, cuanto tú mismo sobresales por tu feroz bravura, con tanto más peso es justo que yo reflexione y sopeso temeroso todos los azares.”

<sup>596</sup> “Contra las peñas, contra las rocas (yo, Turno, de grado os lo imploro) llevad la nave y lanzadla a los crueles vados de una Sirte, adonde no me persigan los rútilos ni la conciencia de mi reputación.”

<sup>597</sup> “A vosotros esta alma y a mi suegro Latino yo Turno, a ninguno de mis mayores menor en bravura, la he ofrendado.”

## c) Competencias de liderazgo

Estas son las competencias directivas en las que Turno destaca de un modo más notable. Podemos verle desplegar todas en una sola escena: el primer ataque al campamento de Eneas junto al Tíber. Excelente en la dirección de personas, primero se apoya en el ejemplo, la cercanía y el trato de compañero (*socius*). Pide a su ejército que haga lo mismo que él hace y demuestra así él mismo que es posible. Llega el primero a la lucha y, a la vez que les pide que se lancen a incendiar la flota, él mismo toma una tea en llamas. La sola presencia de Turno les azuza a la acción (IX 71-73).

Invadit sociosque incendia poscit ovantis  
atque manum pinu flagranti fervidus implet.  
tum vero incumbunt (urget praesentia Turni)<sup>598</sup>.

A lo largo de la batalla se preocupa de mantener a su ejército constantemente motivado. Como ya hemos visto, no se deja impresionar por la conversión de las naves en ninfas para huir del fuego y convierte la intervención milagrosa en un favor para ellos en vez de para Eneas. Con ingeniosa argumentación comunica a sus hombres que el resultado va contra los troyanos. Después de todo, se han quedado sin naves y así se cumple el objetivo que tenían ellos al tratar de incendiarlas (IX 126-130).

At non audaci Turno fiducia cessit;  
ultro animos tollit dictis atque increpat ultro:  
'Troianos haec monstra petunt, his Iuppiter ipse  
auxilium solitum eripuit: non tela neque ignis  
expectant Rutulos'<sup>599</sup>.

Después demuestra sus habilidades de comunicación, al presentar la idea que ya vimos al hablar de la función estratégica. Ellos también cumplen una misión de los dioses: recuperar la esposa raptada, como ya hicieron una vez con éxito los griegos.

A continuación, les propone nuevos retos junto a él, para demostrar que cree en todo lo que acaba de decir. Aprovecha además el reto para recordarles que son sus elegidos, refuerza así una vez más su confianza (IX 146-149).

Sed vos, o lecti, ferro qui scindere vallum  
apparat et mecum invadit trepidantia castra?  
non armis mihi Volcani, non mille carinis  
est opus in Teucros<sup>600</sup>.

<sup>598</sup> "Ataca y a sus eufóricos camaradas les reclama incendios y hervoroso colma su mano de pino abrasado. Entonces sí que se vuelcan en ello (la presencia de Turno los urge)"

<sup>599</sup> "Más no abandonó a Turno valiente la confianza, es más, levanta los ánimos con sus palabras y, es más, los reprende: 'A los troyanos se dirigen estos portentos, a éstos Jupiter mismo les ha arrebatado la ayuda de siempre, sin esperar dardos ni fuegos rútilos'".

<sup>600</sup> "Pero vosotros, mis elegidos, ¿quién se apresta a hender con el hierro la empalizada y ataca conmigo los agitados cuarteles? Ni armas a mí de Vulcano ni un millar de quillas me hacen falta contra los teucros."

Por último, por lo avanzado del día y el esfuerzo que ya han hecho hasta entonces, les invita a descansar. Antes, enardece una vez más su motivación como un “coach” y les hace sentir orgullosos por lo bien que han combatido (IX 156-158).

Nunc adeo, melior quoniam pars acta diei,  
quod superest, laeti bene gestis corpora rebus  
procurate, viri, et pugnam sperate parari<sup>601</sup>.

Mientras sus soldados descansan con este ánimo recuperado, Turno no termina aquí su labor de gestor de personas. Se encarga de organizar la vigilancia, delega funciones entre el equipo y establece turnos para que todos se puedan solazar con la cena, la bebida y los juegos.

Pocos jefes son capaces de cumplir tan bien tantas tareas de gestión de personas en un periodo tan corto de tiempo: Enseñar con el ejemplo, motivar con su presencia, contagiar una noble misión común, reconocer el esfuerzo y premiar con un merecido y equitativo descanso.

Podemos presentar otra escena para mostrar su alta calidad en la delegación de tareas y la gestión de equipos. Mientras en el palacio de Latino la asamblea discute sobre la conveniencia de la paz, Eneas y su ejército llegan al pie de las murallas. Hombre de acción, deja las discusiones para pasar a la actividad de la guerra (XI 463-467).

'Tu, Voluse, armari Volsorum edice manipulis,  
duc' ait 'et Rutulos. equitem Messapus in armis,  
et cum fratre Coras latis diffundite campis.  
pars aditus urbis firment turrisque capessant;  
cetera, qua iusso, mecum manus inferat arma<sup>602</sup>.

Impresiona el conocimiento de las habilidades de sus generales y la seguridad con la que delega una función a cada uno. Al resto, consciente tal vez de su incapacidad para trabajar de modo autónomo, les pide que se limiten a obedecer lo que él ordene.

Para confirmar que esta habilidad en la gestión del equipo se basa en el conocimiento profundo de cada uno de ellos, tenemos la dramática escena del duelo final con Eneas. Rota la espada con la que combatía, pide a los teucros, llamando a cada uno por su nombre, que le entreguen la que ha perdido (XII 758-759).

Ille simul fugiens Rutulos simul increpat omnis  
nomine quemque vocans notumque efflagitat ense<sup>603</sup>.

---

<sup>601</sup> “Y ahora, puesto que ha pasado la parte mejor del día, lo que queda, contentos por el buen trabajo, varones, reparad vuestros cuerpos y mantened la certeza de que se apresta la lucha.”

<sup>602</sup> “Tú, Vóluso, ordena a los manipulos de volscos que se armen, encabeza, dice, también a los rútilos. Mesapo y Coras junto con su hermano al caballero en armas desplegado por los anchurosos llanos. Una parte refuercen el acceso a la ciudad y tomen rápido las torres; la restante tropa lleve conmigo las armas por donde yo ordenare.”

<sup>603</sup> “El, al mismo tiempo que huye, al mismo tiempo increpa a todos los rútilos, a cada cual por su nombre llamando, y reivindica su conocida espada.”

## c) Competencias de eficacia personal

*Proactividad*

Si al evaluar las competencias estratégicas presentábamos la juventud como un factor negativo, ahora esta se transforma en uno positivo. Al contrario del maduro Eneas, el joven Turno se muestra en todo momento activo, imaginativo y confiado. A pesar de tener más motivos que Eneas para el pesimismo, solo se viene abajo al final ante la certeza de una muerte anunciada por diferentes señales.

Contagia además Turno este optimismo a todo su ejército. Convierte cada situación de desventaja en una oportunidad para sus tropas. Vimos antes cómo se lo transmite después de la conversión de las naves en ninfas. También al ver llegar la numerosa flota de Eneas a la playa, no duda un momento ni se deja llevar por el miedo, sino que está convencido de vencerles y así se lo dice a sus soldados (X 276-278).

Haud tamen audaci Turno fiducia cessit  
litora praecipere et venientis pellere terra.  
“quod votis optastis adest: perfringere dextra”<sup>604</sup>.

Resume el discurso con el que podría ser su lema (X 284): Audentis Fortuna iuvat. No es esta audacia un recurso para enfrentarse a las desgracias cuando suceden, sino que es una actitud arraigada en él desde el momento en que se arma para la batalla. Sale dándola por ganada (XI 491): exultatque animis et spe iam praecipit hostem.<sup>605</sup>

El reverso de esta confianza en su valor, cuando la lleva al exceso, es la soberbia y la autosuficiencia. Esta excesiva confianza en sus propias fuerzas despreciando las del contrincante o la de los dioses que le protegen le lleva también a la precipitación en las decisiones. En momentos de furia se anulan sus cualidades de gestor de equipos y de recursos, y se lanza solo al peligro sin valorar sus consecuencias. Expresa muy claramente Virgilio las consecuencias de este comportamiento en el asedio a la ciudad de Eneas. Durante la confusión en las puertas los troyanos las abren para salir a luchar, pero en la refriega dejan entrar al ejército de Turno con él a la cabeza. Enfurecido por la matanza continua de troyanos sigue avanzando de modo irracional sin darse cuenta de que se quedará solo encerrado dentro de las murallas una vez que cierren las puertas. Dice entonces el poeta que en ese momento podría haber ganado la guerra si en vez de proseguir solo de un modo inconsciente hubiera vuelto a abrir las puertas y dejado entrar al resto de su ejército. Su juvenil exceso de confianza y su violenta impulsividad anulan sus demás cualidades y le impiden salir victorioso (IX 756-761).

Diffugiunt versi trepida formidine Tröes,  
est si continuo victoremnea cura subisset,  
rumpere claustra manu sociosque immittere portis,  
ultimus ille diez bello gentique fuisset.  
Sed furor ardentem caedisque insana cupido  
egit in adversos<sup>606</sup>.

<sup>604</sup> “Aun así no abandonó a Turno valiente la confianza en tomar de antemano la costa y expulsar de tierra a los que llegaban: ‘lo que en vuestros rezos habéis deseado está aquí: con la diestra abrirse camino.’”

<sup>605</sup> “Y rebosa de ánimo y en su esperanza ya tiene atrapado al enemigo.”

<sup>606</sup> “Vuelven la espalda y escapan los troes con la turbación del espanto, y si en el momento aquel vencedor hubiera tenido el cuidado de romper con su mano los cierres y hacer entrar por las puertas a

Esta furia irracional le lleva también a quedarse fuera de la batalla en los momentos cruciales. Vimos ya cómo Juno se lo lleva con engaño en una de las naves, termina por lanzarse al río desde la ciudad en la escena anterior y en la última batalla se queda solo en un extremo del campo mientras la lucha se libra en las murallas. Comienza entonces a caer en la cuenta de las consecuencias de su comportamiento y va cediendo su entusiasmo (XII 614-616).

Interea extremo bellator in aequare Turnus  
palantis sequitur paucos iam segnior atque  
iam minus atque minus successu laetus equorum<sup>607</sup>.

Convencido ya de su destino, se entrega a la desesperación y se prepara para una muerte inevitable (XII 637): *nam quid ago? aut quae iam spondet Fortuna salutem?*<sup>608</sup>

### *Gestión personal*

El rasgo dominante de Turno a lo largo del poema es, como hemos visto, su juventud. Tanto sus virtudes como sus defectos se pueden entender como una consecuencia de esta. Junto a la arrogancia y la violencia destaca en el héroe la precipitación y la urgencia de hacer justicia. Vimos en las competencias anteriores cómo la furia le hace perder en ocasiones la atención sobre la situación de la batalla y desaprovecha oportunidades de victoria. Tan solo mantiene la atención en las acciones individuales que realiza con calma para acertar. Solo y rodeado dentro del campamento de los troyanos, uno de ellos, para infundirle miedo, pone en evidencia su situación de inferioridad. Lejos de mostrarse asustado, mantiene la calma (*sedato pectore*) y, con su arrogancia habitual, se compara con Aquiles y anuncia la muerte a su contrincante (IX 737-742).

“Non haec dotalis regia Amatae,  
Nec muris cohibet patriis media Ardea Turnum:  
castra inimica vides, nulla hinc exire potestas”.  
Olli subridens sedato pectore Turnus:  
“Incipe, si qua animo virtus, et consere dextram:  
Hic etiam inventum Priamo narrabis Achillem”<sup>609</sup>.

También mantiene la misma calma y atención en el combate con Palante. A pesar de la furia de la batalla y de la destreza demostrada por el joven, es capaz de concentrarse sin precipitación y tomarse el tiempo necesario para calibrar su arma (diu librans) y asegurar así un lanzamiento perfecto (X 479-480).

Hic Turnus ferro praefixum robur acuto  
in Pallanta diu librans iacit<sup>610</sup>.

---

sus compañeros, el último día habría sido aquel de la guerra y la raza. Más la sinrazón y el loco deseo de matanza ardoroso lo llevó contra los que tenía por frente.”

<sup>607</sup> “Entretanto en el extremo del llano Turno batallador persigue a unos pocos en desbandada ya no tan brioso y ya menos y menos contento con el avance de los caballos.”

<sup>608</sup> “Pues ¿qué hago? ¿O qué fortuna me promete ya la salvación?”

<sup>609</sup> “No es éste el palacio real, regalo de bodas de Amata, ni es el centro de Árdea el que encierra a Turno con sus muros patrios: campamento enemigo es lo que ves, posibilidad ninguna hay de salir de aquí. Sonriéndole aquel, Turno con el pecho en calma: ‘Empieza, si hay coraje alguno en tu ánimo, y traba tu diestra: a Priamo irás a contarle que también aquí se encontró un Aquiles.’”

<sup>610</sup> “Entonces Turno, largo tiempo blandiendo contra Palante su roble rematado en punta de agudo hierro, lo lanza.”

Poseído por el furor de la guerra desde que recibe la antorcha de las Erinas, Turno soporta altas dosis de estrés y prolonga la concentración y la intensidad de sus esfuerzos a lo largo de toda la guerra. Como ya hemos comentado, solo se produce una transformación al final, cuando ya es consciente de su muerte segura. La resistencia se transforma primero en duda y después en resignación con su destino próximo.

Así se describen estos sentimientos finales en el libro. Uno de sus capitanes le comunica la muerte de Amata y le reprocha que pierda el tiempo tan alejado del núcleo de la batalla. Sin la ayuda de la mujer de Latino y con Eneas venciendo al pie de la muralla, Turno se muestra confuso y experimenta una mezcla de pasiones (XII 665-669).

Obstipuit varia confusus imagine rerum  
Turnus et obtutu tacito stetit; aestuat ingens  
uno in corde pudor mixtoque insania luctu  
et furiis agitatus amor et conscia virtus<sup>611</sup>.

### *Desarrollo Personal*

De nuevo este grupo de competencias se manifiestan en un nivel muy bajo como consecuencia de su juventud y su soberbia. La autocrítica y el autoconocimiento son imposibles en un líder que se considera siempre vencedor y desprecia al enemigo. Desprecia las armas y las naves de Eneas y considera que él solo podría enfrentarse a todos (IX 148-149).

Non armis mihi Volcani, non mille carinis  
est opus in Teucros<sup>612</sup>.

Tampoco le permite esta soberbia reconocer los errores y aprender de ellos. Ya hemos comentado su reacción ante los argumentos de Latino para que firmase la paz. Aunque los hechos muestran la casi segura derrota, él se mantiene en su decisión violenta de prolongar la guerra. Solo el pacto de gloria a cambio de muerte le interesa (XII 45-49).

Haudquaquam dictis violentia Turni  
flectitur; exsuperat magis aegrescitque medendo.  
ut primum fari potuit, sic institit ore:  
'quam pro me curam geris, hanc precor, optime, pro me  
deponas letumque sinas pro laude pacisci<sup>613</sup>.

Solo en la última escena parece Turno haber aprendido de sus errores y muestra, con humildad, un arrepentimiento sincero (XII 930-932).

---

<sup>611</sup> "Pasmado quedó Turno, confuso por la cambiante imagen de la situación, y se detuvo con mirada callada: enorme rebulle en un solo corazón la vergüenza y la insania mezclada con el dolor y el amor, espoleado por las furias, y la conciencia de su bravura."

<sup>612</sup> "Ni armas a mí de Vulcano ni un millar de quillas me hacen falta contra los teucros."

<sup>613</sup> "En absoluto con palabras la violencia de Turno se doblega; crece aún más y se agrava con esos remedios. Tan pronto como pudo hablar, así insistió de su boca: 'El cuidado que por mí tienes, varón excelente, te ruego que por mí lo depongas y me dejes pactar muerte a cambio de gloria.'"

ille humilis supplex oculos dextramque precantem  
protendens 'equidem merui nec deprecor' inquit;  
'utere sorte tua'<sup>614</sup>.

### *Acción personal*

Una buena parte de lo comentado anteriormente en las competencias de proactividad y de control del estrés se puede aplicar en este apartado para ilustrar la firme decisión con la que actúa Turno. Mientras que Eneas queda bloqueado por la indecisión en momentos cruciales, Turno no se detiene y decide con optimismo y seguridad. Pierde poco tiempo en discusiones o palabras y prefiere pasar de inmediato a la acción. Así lo manifiesta a la asamblea de los latinos. Mientras discuten si firmar o no la paz, Eneas ya está en las murallas (XI 459-462).

'immo,' ait 'o cives,' arrepto tempore Turnus,  
'cogite concilium et pacem laudate sedentes;  
illi armis in regna ruunt.' nec plura locutus  
corripuit sese et tectis citus extulit altis<sup>615</sup>.

Su capacidad para recuperarse de las derrotas y revertir los errores en ventajas le permiten actuar con esta aparente falta de reflexión. Solo pierde su seguridad en la lucha final con Eneas cuando está ya seguro de que los dioses están contra él. Su hermana, la diosa Juturna, que le ayudaba bajo la forma de su auriga, le acaba de abandonar. Ha sido avisada del fatal desenlace por una de las Furias. Es evidente entonces para él que Júpiter está en su contra (XII 893-895).

Ille caput quassans: "Non me tua feruida terrent  
dicta, ferox; di me terrent ey Iuppiter hostis"<sup>616</sup>.

Convencido por las numerosas señales de su muerte inminente, pierde todo su empuje y la recibe entonces mostrándose vacilante (cunctans) por primera vez (XII 914-919).

Tum pectore sensus  
vertuntur varii; Rutulos aspectat et urbem  
cunctaturque metu letumque instare tremescit,  
nec quo se eripiat, nec qua vi tendat in hostem,  
nec currus usquam videt aurigamve sororem.  
Cunctanti telum Aeneas fatale coruscat<sup>617</sup>.

Entendemos por inteligencia emocional la capacidad para percibir los sentimientos de los demás y ponernos en su lugar. Sin una actitud humilde es muy difícil lograr esta sintonía con

<sup>614</sup> "Aquel, suplicante en sus ojos humildes y teniendo adelante su diestra rogante, "Desde luego lo tengo merecido y no lo rehúso", dice: 'haz uso de tu suerte.'"

<sup>615</sup> "¡Eso es ciudadanos! dice Turno aprovechando la ocasión, 'reunid la asamblea y sentados alabad la paz: ellos en armas se abalanzan sobre el reino.' Y sin hablar más, se puso en movimiento y salió raudo del alto edificio."

<sup>616</sup> "Aquél agitando la cabeza: 'No me asustan tus ardientes palabras, salvaje: los dioses me asustan y Jupiter como enemigo.'"

<sup>617</sup> "Entonces giran en su pecho sentimientos variados; mira a los rútilos y la ciudad y vacila de miedo y tiembla ante la muerte que se acerca, y no ve a dónde escapar ni con qué fuerza enfrentarse al enemigo, ni sus carros en parte ninguna o a su hermana la auriga. Mientras éste vacila, Eneas blande contra él su lanza fatal."

los que nos rodean y poner sus emociones en primer lugar por encima de las nuestras. Solo lo consigue Turno cuando coinciden sus emociones con las de los otros. En momentos de batalla, donde todos tienen un propósito común, entonces no hay ningún sentimiento personal que reprimir sino, al contrario, se puede afirmar con mayor fuerza para consolidar el equipo entorno a este sentimiento común. Cuando el final de la guerra se ve con mayor claridad y los latinos son conscientes de que la están perdiendo, entonces trata Drances en vano de que Turno se compadezca de los suyos. Sabe bien que para que sienta esta compasión debe antes ceder en su orgullo (XII 365-367).

miserere tuorum,  
pone animos et pulsus abi. sat funera fusi  
vidimus ingentis et desolavimus agros<sup>618</sup>.

Con respecto a su integridad, debemos suponérsela por el mismo motivo que le mueve a la guerra, su deseo de hacer justicia y mantener intacto un pacto de matrimonio. Como ya hemos visto anteriormente, Turno considera justa su guerra contra Eneas, ya que el troyano pretende robarle su esposa y forzar a Latino a romper un pacto sagrado. Tampoco se muestra irreverente con los dioses y, a pesar de su soberbia, solicita su ayuda y presume de haberles ofrecido siempre sacrificios (XII 777-779).

'Faune, precor, miserere' inquit 'tuque optima ferrum  
Terra tene, colui vestros si semper honores,  
quos contra Aeneadae bello fecere profanos'<sup>619</sup>.

Ya hemos visto también el resumen que hará de su vida honesta y su convicción en descender al infierno como un alma pura y digna de recuerdo. Tampoco usa engaños o se aprovecha de la debilidad del enemigo para vencerles en la huida. Aunque cruel en la lucha, respeta que los muertos sean devueltos a sus familias. En el caso del cadáver de Palante, esta piedad se difumina por la demostración de la soberbia del vencedor (X 491-495).

'Arcades, haec' inquit 'memores mea dicta referte  
Evandro: qualem meruit, Pallanta remitto.  
quisquis honos tumuli, quidquid solamen humandi est,  
largior. haud illi stabunt Aeneia parvo  
hospitia'<sup>620</sup>.

### III. Estilo de liderazgo: Transformador

El líder transformador logra que sus seguidores tengan un compromiso con su persona, que le sigan a él antes que a la propia empresa. Aunque, como vimos, entiendan y compartan la misión, lo hacen porque redunda directamente en beneficio del propio líder. Es la boda de Turno lo que defienden y con ella el rechazo de un líder extranjero que pueda reemplazar al que siguen.

<sup>618</sup> "Compadécete de los tuyos, depón tu orgullo y, superado, márchate. Deshechos, suficientes muertes hemos visto y campos enormes hemos dejado desolados."

<sup>619</sup> "'Fauno, te lo ruego, ten compasión,' dice 'y tú, óptima Tierra, retén el hierro, si siempre rendí culto a vuestros honores, los que, por el contrario, los enéadas con la guerra han profanado.'"

<sup>620</sup> "Arcades ", dice, "recordad bien estas palabras mías y trasladadlas a Evandro: le devuelvo a Palante como él se lo ha ganado. Cualquier honra de túmulo, cualquier consuelo de entierro, se lo regalo. No poco le ha de costar de Eneas el hospedaje".



Esta fidelidad a la persona se manifiesta con total claridad en la escena de la ruptura del acuerdo de paz entre Latino y Eneas. Este acuerdo propone el enfrentamiento individual entre ambos líderes. Ambos ejércitos permanecen formados en torno al altar en el que se han realizado los sacrificios que consagran el acuerdo. Turno se dirige al duelo y aparece ante ellos irreconocible, con la mirada baja, pálido, como un niño asustado. No reconocen sus soldados al líder terrible con el que han compartido sangrientas batallas (XII 219-221).

Adiuvat incesu tacito progressus et aram  
suppliciter venerans demisso lumine Turnus  
pubentesque genae et iuvenali in corpore pallor<sup>621</sup>.

Necesitan que vuelva su verdadero líder y crece la agitación entre sus filas para evitar el duelo y acompañar todos a Turno en la batalla. Aprovecha esta inquietud la hermana divina de Turno, Yuturna, enviada por Juno bajo la apariencia de un capitán. Defiende ante los rútilos la importancia de seguir al mismo líder antes que les sea impuesto otro que no quieren. Turno no los necesita a ellos para alcanzar una gloria que ya tiene asegurada, pero ellos a él sí. Solo alcanzarán la gloria si le siguen. Esta es una de las cualidades del líder transformador o carismático, siguiéndole eres como él, ya que se comparte su gloria (XII 234-237).

Ille quidem ad superos, quorum se devovet aris,  
succedet fama vivusque per ora feretur;  
nos patria amissa dominis parere superbis  
cogemur, qui nunc lenti consedimus arvis<sup>622</sup>.

Resulta interesante esta exhortación de Yuturna por usar precisamente el epíteto que con más frecuencia se aplica a Turno (*superbus*), pero esta vez para describir a los nuevos reyes. La soberbia de este tipo de líderes solo es percibida por los que se enfrentan a ellos, sus seguidores ven en ella una confirmación de su grandeza. Precisamente es al verle humilde cuando se rebelan. También les da Yuturna como primera prueba de su proceso de corrupción el hecho de que se muestren desidiosos (*lenti*) y sentados en el suelo en vez de belicosos. Como su líder, también ellos están comenzando a dejar de ser ellos mismos.

Solo la posibilidad de perder a su líder y con él su dignidad hace al ejército de Turno volver a una guerra que ya parecía terminada y en la que han sufrido importantes derrotas.

---

<sup>621</sup> “Contribuye, avanzando con paso callado y humildemente venerando el altar con la vista agachada, Turno y sus mejillas pubescentes y la palidez de un cuerpo joven.”

<sup>622</sup> “Él sin duda a los dioses de arriba, en cuyos altares se ofrenda a sí mismo, pasará por su fama y vivo será llevado de boca en boca; nosotros perdida la patria, a obedecer a dueños soberbios seremos forzados, los que ahora desidiosos estamos sentados en los labrantíos.”



## Capítulo 5. Tablas de evaluación de competencias y desempeño

En el capítulo dos presentamos un formato de ficha de evaluación. Es similar al utilizado por las empresas para resumir la valoración cuantitativa del desempeño de funciones directivas y del nivel demostrado en cada una de las competencias. Uno de los objetos de la presente tesis es mostrar que se puede enseñar a evaluar directivos con el modelo de los héroes que aparecen en los principales poemas épicos grecorromanos, *Ilíada* y *Eneida*. En los dos capítulos anteriores hemos analizado las acciones de cada uno de los héroes de ambos poemas para entender tanto su estilo de liderazgo como la calidad de su función directiva. Al igual que un moderno consultor de RRHH, hemos realizado un informe de evaluación de cada personaje basado en evidencias de comportamiento.

Como síntesis de dichos informes presentamos a continuación diferentes fichas de evaluación organizadas por poemas. En la primera parte los principales héroes de *Ilíada* y en la segunda los de *Eneida*. Aparecen ordenados por orden alfabético. Se introducen las fichas con una tabla comparativa en la que aparecen todos los héroes de cada bando. Estas tablas servirán para valorar cada equipo en su conjunto. Algo similar realizan las empresas al comparar el desempeño global de diferentes departamentos. También se utiliza este sistema para analizar la coherencia en la composición de los equipos. La excelencia en todas las competencias o funciones es imposible de alcanzar para cada uno de los miembros del equipo pero si se debe buscar la complementariedad entre los miembros de un equipo. Las áreas de mejora de unos se deben compensar con la excelencia de otros en esos mismos aspectos. Con las tablas comparativas que abren cada sección de fichas de evaluación podemos hacernos una idea clara de dicha complementariedad de excelencias. Los personajes aparecen ordenados de mayor a menor evaluación global. Las celdas con los mejores resultados en cada competencia o función aparecen sombreadas para facilitar la identificación del mejor en cada una.

También hemos incluido en las tablas una propuesta del puesto que el héroe podría desempeñar en la actualidad en una empresa. Hemos tenido en cuenta, para decidir dicho puesto, las competencias demostradas y el tipo de acciones en las que destaca. También ha sido relevante el papel desempeñado en las reuniones del consejo de gobierno de cada una de las alianzas.

### 5.1. Héroes de *Ilíada*

#### 5.1.1. Tablas comparativas

BANDO GRIEGO	Competencias			
Héroe	Estrategia	Liderazgo	Eficacia personal	Total
Néstor	4,8	4,6	4,4	4,6
Ulises	5	4	4,2	4,4
Diomedes	4,4	4,3	4	4,2
Áyax	3,8	4,5	4	4,1
Menelao	3,5	4,5	3,8	3,9
Aquiles	4	4,2	3,6	3,9
Agamenón	3,8	4,2	3,1	3,7
TOTAL	4,2	4,3	3,9	4,1

<b>BANDO TROYANO</b>	<b>Competencias</b>			
<b>Héroe</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Eficacia personal</b>	<b>Total</b>
Héctor	5	4	4,2	4,4
Sarpedón	4,4	4,5	4,2	4,4
Glauco	3,8	4,3	4,1	4,1
Eneas	4	4	3,8	3,9
Príamo	3,8	3,8	3,7	3,8
Paris	3,8	2,5	3,5	3,3
TOTAL	4,1	3,9	3,9	4,0

Como podemos observar en la tabla comparativa, el nivel de competencias de ambos bandos es muy similar. Destacan los griegos sobre los troyanos en las competencias relacionadas con el liderazgo. Esto se debe al número y la calidad de sus mandos intermedios. Por esto podríamos decir que el grupo de los griegos, en términos de calidad del equipo, es más eficiente que el troyano. En ambos bandos tenemos miembros con bajas evaluaciones. Agamenón y Paris son los peores dentro de sus grupos. Mas grave es el caso de Agamenón ya que es el líder principal de la alianza, en el caso de Paris su papel es secundario, ha causado la guerra pero no tiene un papel decisivo en su resolución. Como vemos el rey griego puede compensar sus debilidades en competencias de estrategia y gestión personal con la excelencia de Néstor, su consejero. Tiene también la colaboración de Ulises para compensar sus carencias en estrategia y en resolución de problemas. Como vemos, en el bando griego los mandos compensan las áreas de debilidad de los altos directivos. Esta organización variada y complementaria es, como ya destacó Sarachek (1968, pp. 39-40), la más adecuada para la dirección de proyectos complicados que requieran un alto nivel de coordinación.

<b>BANDO GRIEGO</b>	<b>Desempeño de funciones directivas</b>				
<b>Héroe</b>	<b>Puesto actualidad</b>	<b>Estratégica</b>	<b>Ejecutiva</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Total</b>
Néstor	Consejero de Presidencia.	5	5	5	5
Ulises	Director Comercial	4	5	4	4,3
Diomedes	Jefe de área de Operaciones	4	5	4	4,3
Áyax	Jefe de área de Operaciones	3	4	4	3,7
Aquiles	Director General de Operaciones	2	4	5	3,7
Menelao	Director Operaciones	4	2	4	3,3
Agamenón	Presidente	4	2	4	3,3
TOTAL		3,7	3,9	4,3	3,9

BANDO TROYANO	Desempeño de funciones directivas				
Héroe	Puesto actualidad	Estratégica	Ejecutiva	Liderazgo	Total
Héctor	Director General	4	5	4	4,3
Sarpedón	Director de Recursos Humanos	4	5	4	4,3
Eneas	Adjunto a la Dirección General	4	5	4	4,3
Glauco	Adjunto al Jefe de área de Operaciones	3	4	4	3,7
Príamo	Presidente	3	3	4	3,3
Paris	Director Comercial	4	2	2	2,7
TOTAL		3,7	4	3,7	3,8

Como en las competencias, los bandos están igualados, en términos globales, en el desempeño de las funciones directivas. Si lo analizamos por cada una de las funciones, el bando troyano destaca en el desempeño de la función de liderazgo. Esto significa que sus jefes han demostrado ser más efectivos en la motivación de sus equipos, de forma que su nivel de compromiso con la misión ha sido mayor. Este mayor compromiso también lo podemos justificar por la diferencia entre las misiones de ambos bandos. Los griegos luchan por la honra de Menelao y, también, por obtener un botín. Los troyanos luchan por cada uno de ellos y por sus familias. Es así más fácil asumir la misión como propia.

De nuevo, llama la atención cómo se compensa el bajo nivel del Presidente, Agamenón, por las cualidades variadas de cada uno de los miembros de su consejo. Los troyanos no logran compensar del mismo modo las carencias de su rey, Príamo. Solo Héctor puede reemplazarle en la función de gobierno. Los demás héroes, Eneas, Glauco y Sarpedón tienen un nivel inferior de autoridad y sus fortalezas están sobre todo en el campo de batalla. Gana de nuevo el grupo de los griegos por la riqueza y variedad de los perfiles que lo forman.

## 5.1.2. Fichas individuales de evaluación

Héroe: Agamenón

Bando: Griego

Puesto actual equivalente:

Presidente

## 1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		3	3,8		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		4				
	Gestión de recursos		5				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		4				
	Negociación		3				
Liderazgo	Comunicación		4	4,2		EJECUTIVA	2
	Dirección de personas		4				
	Delegación		5				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		4				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	3	2,3	3,1	LIDERAZGO	4
		Creatividad	2				
		Optimismo	2				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4			
		Atención	5				
		Gº del estrés	3				
	Desarrollo personal	Autocrítica	4	4,3			
		Autoconocimiento	5				
		Aprendizaje	4				
	Acción personal	Decisión	2	2			
		Autocontrol	2				
		Intelig. Emocional	2				
		Integridad	2				
TOTAL			3,7		TOTAL	3,3	

## 2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	5
	Transformador	2
	Transcendente	

**Héroe:** Aquiles**Bando:** Griego**Puesto actual equivalente:**

Director General de Operaciones

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		5	4		ESTRATÉGICA	2
	Orientación interfuncional		4				
	Gestión de recursos		4				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		3				
	Negociación		4				
Liderazgo	Comunicación		5	4,2		EJECUTIVA	4
	Dirección de personas		4				
	Delegación		5				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		3				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	4	4,3	3,6	LIDERAZGO	5
		Creatividad	4				
		Optimismo	5				
	Gestión personal	Gº del tiempo	5	4,6			
		Atención	5				
		Gº del estrés	4				
	Desarrollo personal	Autocrítica	2	3			
		Autoconocimiento	4				
		Aprendizaje	3				
	Acción personal	Decisión	4	2,5			
		Autocontrol	1				
		Intelig. Emocional	3				
		Integridad	2				
TOTAL			3,9		TOTAL	3.3	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	3
	Transformador	5
	Transcendente	

**Héroe:** Áyax Telamonio**Bando:** Griego**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.****Puesto actual equivalente:**

Jefe de área de Operaciones

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		4	3,8		ESTRATÉGICA	3
	Orientación interfuncional		3				
	Gestión de recursos		5				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		4				
	Negociación		3				
Liderazgo	Comunicación		4	4,5		EJECUTIVA	4
	Dirección de personas		5				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	4	4	4	LIDERAZGO	4
		Creatividad					
		Optimismo	4				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4,6			
		Atención	5				
		Gº del estrés	5				
	Desarrollo personal	Autocrítica	3	4			
		Autoconocimiento	5				
		Aprendizaje	4				
	Acción personal	Decisión	4	3,6			
		Autocontrol	3				
		Intelig. Emocional	2				
		Integridad	2				
TOTAL			4,1		TOTAL	3,6	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	4
	Transformador	4
	Transcendente	



**Héroe:** Diomedes**Bando:** Griego**Puesto actual equivalente:**

Jefe de área de Operaciones

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		5	4,4		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		5				
	Gestión de recursos		4				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		4				
	Negociación		4				
Liderazgo	Comunicación		4	4,3		EJECUTIVA	5
	Dirección de personas		4				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	4	4	4	LIDERAZGO	4
		Creatividad					
		Optimismo	4				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4,3			
		Atención	4				
		Gº del estrés	5				
	Desarrollo personal	Autocrítica	4	4,3			
		Autoconocimiento	4				
		Aprendizaje	5				
	Acción personal	Decisión	4	3,3			
		Autocontrol	4				
		Intelig. Emocional	3				
		Integridad	2				
TOTAL			4,2		TOTAL	3,6	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
Positivo	Transaccional	4
	Transformador	3
	Transcendente	

**Héroe:** Eneas (*Ilíada*)**Bando:** Troyano**Puesto actual equivalente:**

Adjunto a la Dirección General

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		4	4		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		4				
	Gestión de recursos		4				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		4				
	Negociación		4				
Liderazgo	Comunicación		4	4		EJECUTIVA	5
	Dirección de personas		4				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		4				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	4	4	3,8	LIDERAZGO	4
		Creatividad					
		Optimismo	4				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4,3			
		Atención	4				
		Gº del estrés	5				
	Desarrollo personal	Autocrítica	3	3			
		Autoconocimiento	3				
		Aprendizaje	3				
	Acción personal	Decisión	4	3,8			
		Autocontrol	3				
		Intelig. Emocional	4				
		Integridad	4				
TOTAL			4,1		TOTAL	3,6	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
Positivo	Transaccional	
	Transformador	4
	Transcendente	

**Héroe:** Glauco**Bando:** Troyano**Puesto actual equivalente:**

Adjunto al Jefe de área de Operaciones

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		4	3,75		ESTRATÉGICA	3
	Orientación interfuncional		4				
	Gestión de recursos		4				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		3				
	Negociación						
Liderazgo	Comunicación		4	4,3		EJECUTIVA	4
	Dirección de personas		4				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	4	4	4,1	LIDERAZGO	4
		Creatividad					
		Optimismo	4				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4			
		Atención	4				
		Gº del estrés	4				
	Desarrollo personal	Autocrítica		4,5			
		Autoconocimiento	4				
		Aprendizaje	5				
	Acción personal	Decisión	4	4			
		Autocontrol	4				
		Intelig. Emocional					
		Integridad	4				
TOTAL			4,1		TOTAL	3,7	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
Positivo	Transaccional	
	Transformador	4
	Transcendente	

**Héroe:** Héctor.**Bando:** Troyano.**Puesto actual equivalente:**

Director General

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		5	4,5		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		4				
	Gestión de recursos						
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		5				
	Negociación		4				
Liderazgo	Comunicación		5	4,5		EJECUTIVA	4
	Dirección de personas		5				
	Delegación		3				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	4	3,5	3,8	LIDERAZGO	5
		Creatividad					
		Optimismo	3				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	3,6			
		Atención	4				
		Gº del estrés	3				
	Desarrollo personal	Autocrítica	5	4,6			
		Autoconocimiento	5				
		Aprendizaje	4				
	Acción personal	Decisión	4	3,7			
		Autocontrol	3				
		Intelig. Emocional	4				
		Integridad	4				
TOTAL			4,3		TOTAL	4.3	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
Positivo	Transaccional	1
	Transformador	3
	Transcendente	5

**Héroe:** Menelao**Bando:** Griego**Puesto actual equivalente:**

Director de Operaciones

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		4	3,5		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		2				
	Gestión de recursos		4				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		4				
	Negociación						
Liderazgo	Comunicación		4	4,5		EJECUTIVA	2
	Dirección de personas		5				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	4	3	3,8	LIDERAZGO	4
		Creatividad	2				
		Optimismo	3				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4			
		Atención	5				
		Gº del estrés	3				
	Desarrollo personal	Autocrítica	5	4,6			
		Autoconocimiento	4				
		Aprendizaje	5				
	Acción personal	Decisión	3	3,7			
		Autocontrol	3				
		Intelig. Emocional	5				
		Integridad	4				
TOTAL			3,9		TOTAL	3,3	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
Positivo	Transaccional	3
	Transformador	4
	Transcendente	

**Héroe:** Néstor**Bando:** Griego**Puesto actual equivalente:**

Consejero adjunto a la Presidencia

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		5	4,8		ESTRATÉGICA	5
	Orientación interfuncional		5				
	Gestión de recursos		4				
	Orientación al cliente		5				
	Red de relaciones		5				
	Negociación		5				
Liderazgo	Comunicación		4	4,6		EJECUTIVA	5
	Dirección de personas		5				
	Delegación		4				
	Coaching		5				
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	5	4,6	4,4	LIDERAZGO	5
		Creatividad	5				
		Optimismo	4				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4,3			
		Atención	5				
		Gº del estrés	4				
	Desarrollo personal	Autocrítica	3	3,6			
		Autoconocimiento	4				
		Aprendizaje	4				
	Acción personal	Decisión	5	5			
		Autocontrol	5				
		Intelig. Emocional	5				
		Integridad	5				
TOTAL			4,6			TOTAL	5

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
Positivo	Transaccional	4
	Transformador	5
	Transcendente	3

**Héroe:** Paris**Bando:** Troyano**Puesto actual equivalente:**

Director Comercial

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		4	3,8		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		4				
	Gestión de recursos		4				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		4				
	Negociación		3				
Liderazgo	Comunicación		4	2,5		EJECUTIVA	2
	Dirección de personas		2				
	Delegación		2				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		2				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	4	4	3,5	LIDERAZGO	2
		Creatividad	4				
		Optimismo	4				
	Gestión personal	Gº del tiempo	2	2,6			
		Atención	4				
		Gº del estrés	2				
	Desarrollo personal	Autocrítica	4	4,3			
		Autoconocimiento	5				
		Aprendizaje	4				
	Acción personal	Decisión	3	3			
		Autocontrol	3				
		Intelig. Emocional	4				
		Integridad	2				
TOTAL			3,3		TOTAL	2,7	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
Positivo	Transaccional	4
	Transformador	3
	Transcendente	

**Héroe:** Príamo**Bando:** Troyano**Puesto actual equivalente:**

Presidente

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		3	3,8		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		4				
	Gestión de recursos		3				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		4				
	Negociación		5				
Liderazgo	Comunicación		4	3,8		EJECUTIVA	3
	Dirección de personas		3				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		4				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	3	3,3	3,7	LIDERAZGO	4
		Creatividad	4				
		Optimismo	3				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	3,3			
		Atención	3				
		Gº del estrés	3				
	Desarrollo personal	Autocrítica	4	4,3			
		Autoconocimiento	5				
		Aprendizaje	4				
	Acción personal	Decisión	3	3,8			
		Autocontrol	3				
		Intelig. Emocional	4				
		Integridad	5				
TOTAL			4,1			TOTAL	3,6

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	3
	Transformador	4
	Transcendente	3



**Héroe:** Sarpedón**Bando:** Troyano**Puesto actual equivalente:**

Director de Recursos Humanos

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		4	4,4		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		4				
	Gestión de recursos		5				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		5				
	Negociación		4				
Liderazgo	Comunicación		5	4,5		EJECUTIVA	5
	Dirección de personas		4				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	4	4	4,2	LIDERAZGO	4
		Creatividad					
		Optimismo	4				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4			
		Atención	4				
		Gº del estrés	4				
	Desarrollo personal	Autocrítica	4	4,3			
		Autoconocimiento	5				
		Aprendizaje	4				
	Acción personal	Decisión	4	4,5			
		Autocontrol	4				
		Intelig. Emocional	5				
		Integridad	5				
TOTAL			3,3		TOTAL	4,3	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
Positivo	Transaccional	2
	Transformador	4
	Transcendente	5

**Héroe:** Ulises**Bando:** Griego**Puesto actual equivalente:**

Director Comercial

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		5	5		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		5				
	Gestión de recursos		5				
	Orientación al cliente		5				
	Red de relaciones		5				
	Negociación		5				
Liderazgo	Comunicación		5	4		EJECUTIVA	5
	Dirección de personas		3				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		4				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	4	4	4,2	LIDERAZGO	4
		Creatividad	5				
		Optimismo	3				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4,3			
		Atención	5				
		Gº del estrés	4				
	Desarrollo personal	Autocrítica	4	4,6			
		Autoconocimiento	5				
		Aprendizaje	5				
	Acción personal	Decisión	4	3,7			
		Autocontrol	4				
		Intelig. Emocional	5				
		Integridad	2				
TOTAL			4,4		TOTAL	4,2	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
Positivo	Transaccional	4
	Transformador	4
	Transcendente	3

## 5.2. Héroes de *Eneida*

### 5.2.1. Tablas comparativas

ALIADOS DE ENEAS	Competencias			
Héroe	Estrategia	Liderazgo	Eficacia personal	Total
Dido	5	4,5	4,3	4,6
Evandro	4,2	4,5	4,7	4,5
Eneas	4,8	5	3,5	4,4
TOTAL	5,0	4,5	4,3	4,6

ALIADOS DE TURNO	Competencias			
Héroe	Estrategia	Liderazgo	Eficacia personal	Total
Camila	4,2	4,8	3,2	4,1
Turno	4,3	4,3	3,1	3,9
Mecencio	3,3	3,3	3,1	3,2
Latino	2,2	2,3	2,2	2,2
TOTAL	4,3	4,6	3,2	4,0

Hemos incluido a Latino entre los aliados de Turno, aunque su actitud es cambiante durante el poema. Pensamos que su pasividad en el ejercicio del poder ha perjudicado especialmente al joven Turno, que se ha visto obligado a desempeñar funciones de liderazgo para las que no estaba preparado.

A diferencia de lo que hemos observado en los bandos de *Iliada*, en este caso las diferencias son notables. Los aliados de Eneas destacan en su valoración global con una especial ventaja en las competencias relacionadas con la eficacia personal. Utilizando categorías actuales podríamos decir que los miembros de ambos equipos son igualmente buenos como profesionales pero los aliados de Eneas son mejores personas. Vemos, por los resultados, como las habilidades más técnicas como las de gobierno de los consejos o las de lucha en la batalla no son suficientes si no se acompañan de valores personales como la honestidad, el control de los instintos, o la humildad.

Un dato relevante es el hecho de que, en términos globales, en ambos grupos destaque en primer lugar una mujer. Dido ha sido incluida en el grupo de Eneas por la alianza que se establece entre ellos en la primera parte del poema. Como vemos supera a Eneas en capacidad estratégica. Tiene ya fundado su reino y quiere aprovechar su relación con Eneas para compartir el poder en una nueva alianza pacífica que lo permita desarrollarse más. Camila destaca en competencias de liderazgo por encima incluso de Dido y casi al nivel de Eneas. No solo su

ejército, sino también el conjunto de las mujeres latinas la siguen como a un líder carismático y transformador.

ALIADOS DE ENEAS	Desempeño de funciones directivas				
Héroe	Puesto en la actualidad	Estratégica	Ejecutiva	Liderazgo	Total
Dido	Presidenta	5	5	5	5,0
Eneas	Presidente	4	5	5	4,7
Evandro	Adjunto al Presidente	4	4	5	4,3
TOTAL*		4	4,5	5,0	4,5

\*Sin incluir a Dido

ALIADOS DE TURNO	Desempeño de funciones directivas				
Héroe	Puesto en la actualidad	Estratégica	Ejecutiva	Liderazgo	Total
Camila	Directora General		4	5	4,5
Turno	Director General	4	4	4	4,0
Latino	Presidente	2	1	1	1,3
Mecencio	Director Operaciones				
TOTAL		3,0	3,0	3,3	3,3

Las diferencias se amplían todavía más si comparamos la calidad del desempeño de las funciones directivas. Aunque no hemos podido valorar todas las funciones de los aliados de Turno, por falta de evidencias en el texto, la valoración global es baja. De nuevo pesa el lastre de la pasividad de Latino, el único con experiencia directiva. Aunque las evaluaciones de Dido están incluidas en la tabla del grupo de Eneas, no ha sido tenido en cuenta para calcular la media. Como ya comentamos antes, destaca por su decisión y por el hecho de haberse forjado su propia misión.

La función de liderazgo se valora con la nota más alta para los aliados de Eneas. Esto no se debe solo a las cualidades personales de sus líderes, sino, sobre todo, a la claridad de la misión. Tanto Dido como Eneas tienen como misión la fundación de un nuevo pueblo del que todos sus seguidores formarán parte. En el bando enemigo no encontramos la misma solidez en la misión. Latino no tiene claro cuál es la mejor alianza matrimonial y se retira, Mecencio es un rey cruel al que sus propios ciudadanos han expulsado y Camila, aunque reconocida por sus seguidoras como jefa parece mostrarse más interesada por la obtención de riquezas personales que por engrandecer su pueblo. Como vemos la calidad de la misión de una empresa y la capacidad de los líderes para que todos la sientan como propia es la clave del éxito.

## 5.2.2. Fichas individuales de evaluación

Héroe: Camila

Alianza: Turno

Puesto actual equivalente:

Directora General

## 1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.

LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES							
Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		5	4,2		ESTRATÉGICA	
	Orientación interfuncional		4				
	Gestión de recursos		4				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		4				
	Negociación		4				
Liderazgo	Comunicación		5	4,8		EJECUTIVA	4
	Dirección de personas		5				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	5	4,5	3,4	LIDERAZGO	5
		Creatividad					
		Optimismo	4				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4,3			
		Atención	5				
		Gº del estrés	4				
	Desarrollo personal	Autocrítica	1	1			
		Autoconocimiento	1				
		Aprendizaje	1				
	Acción personal	Decisión	5	3,7			
		Autocontrol	4				
		Intelig. Emocional	2				
		Integridad					
TOTAL			4,1		TOTAL	4,5	

## 2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	3
	Transformador	4
	Transcendente	

Héroe Dido  
Alianza: Eneas

Puesto actual equivalente:  
Presidenta

### 1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		5	5		ESTRATÉGICA	5
	Orientación interfuncional		5				
	Gestión de recursos		5				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		5				
	Negociación		5				
Liderazgo	Comunicación		5	4,5		EJECUTIVA	5
	Dirección de personas		4				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	5	4,3	4,3	LIDERAZGO	5
		Creatividad	3				
		Optimismo	5				
	Gestión personal	Gº del tiempo	5	4,3			
		Atención	4				
		Gº del estrés	4				
	Desarrollo personal	Autocrítica	4	4,3			
		Autoconocimiento	4				
		Aprendizaje	5				
	Acción personal	Decisión	5	4,5			
		Autocontrol	4				
		Intelig. Emocional	4				
		Integridad	5				
TOTAL			4,4		TOTAL	5	

### 2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	3
	Transformador	4
	Transcendente	5

Héroe: Eneas

Alianza: Eneas

Puesto actual equivalente:

Presidente

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		4	4,8		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		5				
	Gestión de recursos		5				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		5				
	Negociación		5				
Liderazgo	Comunicación		5	5		EJECUTIVA	5
	Dirección de personas		5				
	Delegación		5				
	Coaching		5				
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	2	2,7	3,5	LIDERAZGO	5
		Creatividad	3				
		Optimismo	3				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	3,3			
		Atención	4				
		Gº del estrés	2				
	Desarrollo personal	Autocrítica	4	4,3			
		Autoconocimiento	5				
		Aprendizaje	4				
	Acción personal	Decisión	2	3,5			
		Autocontrol	3				
		Intelig. Emocional	4				
		Integridad	5				
TOTAL			4,4		TOTAL	4,7	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	3
	Transformador	3
	Transcendente	5

Héroe: Evandro

Alianza: Eneas

Puesto actual equivalente:

Adjunto al Presidente

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		4	4,2		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		4				
	Gestión de recursos		4				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		5				
	Negociación		4				
Liderazgo	Comunicación		5	4,5		EJECUTIVA	4
	Dirección de personas		4				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		5				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	5	4,5	4,7	LIDERAZGO	5
		Creatividad					
		Optimismo	4				
	Gestión personal	Gº del tiempo					
		Atención					
		Gº del estrés					
	Desarrollo personal	Autocrítica					
		Autoconocimiento					
		Aprendizaje					
	Acción personal	Decisión	5	4,8			
		Autocontrol	4				
		Intelig. Emocional	5				
		Integridad	5				
TOTAL			4,5		TOTAL	4,3	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	3
	Transformador	4
	Transcendente	



Héroe: Latino

Alianza: Turno

Puesto actual equivalente:

Presidente

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		3	2,2		ESTRATÉGICA	2
	Orientación interfuncional		3				
	Gestión de recursos		2				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		2				
	Negociación		1				
Liderazgo	Comunicación		3	2,3		EJECUTIVA	1
	Dirección de personas		2				
	Delegación		3				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		1				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	1	1,5	2,3	LIDERAZGO	1
		Creatividad					
		Optimismo	2				
	Gestión personal	Gº del tiempo	2	1,7			
		Atención	1				
		Gº del estrés	2				
	Desarrollo personal	Autocrítica	4	3,7			
		Autoconocimiento	3				
		Aprendizaje	4				
	Acción personal	Decisión	1	2,3			
		Autocontrol	2				
		Intelig. Emocional	3				
		Integridad	3				
TOTAL			2,2		TOTAL	1,3	

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	
	Transformador	
	Transcendente	

Héroe: Mecencio

Alianza: Turno

Puesto actual equivalente:

Director de Operaciones

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		5	3,3		ESTRATÉGICA	
	Orientación interfuncional		3				
	Gestión de recursos						
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones						
	Negociación		2				
Liderazgo	Comunicación		3	3,3		EJECUTIVA	
	Dirección de personas		4				
	Delegación						
	Coaching						
	Trabajo en equipo		3				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	5	5	3,1	LIDERAZGO	
		Creatividad					
		Optimismo	5				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4,3			
		Atención	4				
		Gº del estrés	5				
	Desarrollo personal	Autocrítica	1	1			
		Autoconocimiento	1				
		Aprendizaje	1				
	Acción personal	Decisión	5	2			
		Autocontrol	1				
		Intelig. Emocional	1				
		Integridad	1				
TOTAL			4,5		TOTAL		

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	4
	Transformador	
	Transcendente	

Héroe: Turno

Alianza: Turno

Puesto actual equivalente:

Presidente

**1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

Área	Competencia		EVALUACIÓN (0-5)			FUNCIÓN	Evaluación (0-5)
			Parcial	Grupo			
Estrategia	Visión de negocio		4	4,3		ESTRATÉGICA	4
	Orientación interfuncional		3				
	Gestión de recursos		3				
	Orientación al cliente						
	Red de relaciones		4				
	Negociación		3				
Liderazgo	Comunicación		5	4,3		EJECUTIVA	4
	Dirección de personas		4				
	Delegación		4				
	Coaching						
	Trabajo en equipo		4				
Eficacia personal	Proactividad	Iniciativa	5	4	3,4	LIDERAZGO	4
		Creatividad	3				
		Optimismo	4				
	Gestión personal	Gº del tiempo	4	4,3			
		Atención	5				
		Gº del estrés	4				
	Desarrollo personal	Autocrítica	2	2			
		Autoconocimiento	2				
		Aprendizaje	2				
	Acción personal	Decisión	5	3,3			
		Autocontrol	4				
		Intelig. Emocional	2				
		Integridad	2				
TOTAL			4			TOTAL	4

**2. PERFILES DOMINANTES DE LIDERAZGO**

PERFIL		Frecuencia (0-5)
	Transaccional	3
	Transformador	4
	Transcendente	



## Conclusiones

El objetivo que establecimos al comienzo de esta investigación era mostrar la vigencia de los modelos de liderazgo del héroe clásico. Nos planteamos que, demostrada esa vigencia, sería posible usar los comportamientos de los protagonistas de *Ilíada* y *Eneida* como ejemplos prácticos en la formación de competencias y habilidades directivas. Para ello, de acuerdo con la metodología definida en la introducción, evaluamos el perfil directivo de los principales héroes utilizando una plantilla que recoge las principales competencias y funciones directivas. Esta plantilla y la metodología de evaluación por competencias es la misma que se utiliza en la actualidad para evaluar directivos.

Para poder trasladar a la actualidad empresarial el “negocio” tratado en ambos poemas, los hemos considerado como descripciones del planteamiento y ejecución de dos proyectos. Desde este punto de vista, los líderes de la fundación de Roma y de la guerra de Troya se pueden considerar similares a los líderes de un proyecto empresarial complejo que requiere una estrategia bien definida en la que la gestión de personas es uno de los factores críticos de éxito.

Planteamos al comenzar la investigación que, si el sistema de evaluación de directivos de empresa era aplicable a los héroes de la Antigüedad, quedaría probada la semejanza de sus habilidades y competencias con las requeridas en la actualidad para los puestos de dirección.

Si el perfil directivo resultaba ser semejante en cuanto a sus funciones y competencias, entonces cabría utilizar los hechos y personajes descritos en *Ilíada* y *Eneida* como soporte académico en la formación de habilidades de liderazgo. De este modo, las Humanidades y, más concretamente, los estudios del mundo antiguo resultarían ser un complemento valioso en los planes de formación de otras ciencias como la dirección de empresas o la gestión de personas. Esto probaría, en fin, no solo la vigencia de estos modelos de liderazgo, sino también la posibilidad de utilizarlos como recurso educativo fuera del ámbito de las Humanidades.

Una vez finalizada la investigación, hemos constatado los siguientes hechos, que agrupamos de acuerdo con su relación con la aplicabilidad del sistema de evaluación y con la vigencia de los modelos de liderazgo.

### 1. Aplicabilidad del sistema actual de evaluación de directivos a los héroes clásicos

El sistema propuesto para la evaluación del desempeño de funciones directivas y del nivel de competencias de liderazgo ha podido ser aplicado con facilidad a la mayoría de los héroes. A través del análisis de acciones concretas, descritas con detalle en los poemas, hemos encontrado evidencias de diferentes aspectos que evaluar.

Se ha podido identificar en las escenas propuestas la mayoría de las competencias descritas en el modelo y esto ha permitido valorar su nivel. Solo dos competencias del modelo no han podido ser evaluadas en todos los casos: la orientación al cliente y el *coaching*. La primera es difícil de trasladar a un proyecto de guerra y, la segunda, salvo en el caso del consejero Néstor, no cuadra con una organización jerárquica de carácter militar. Es cierto que algunos de los héroes usan ciertas técnicas de influencia similares a los del *coaching*, pero, por su excepcionalidad, nos han parecido más vinculadas a la competencia de gestión de personas.

En cuanto a la evaluación del desempeño de funciones directivas, solo se ha podido hacer con suficiente extensión y detalle en cada una de las tres funciones a los tres jefes de mayor nivel: Eneas, Agamenón y Héctor. Debido a su alta responsabilidad, equivalente a la de un Presidente o Director General de empresa, hemos encontrado para los tres una gran variedad de ejemplos del desempeño de cada una de las funciones directivas. Para los demás héroes, hemos realizado también una valoración, pero no ha sido igual de completa en cada una de las responsabilidades. Esto nos ha llevado a la conclusión de que su papel dentro del “equipo directivo” era el de un especialista o experto en un área concreta de competencia. Esta especialización permite a los tres jefes apoyarse en cada uno de los demás héroes, según la situación, para reforzar determinadas carencias en el desempeño de sus funciones. Así, por ejemplo, en *Ilíada*, Ulises destaca en el desempeño de funciones ejecutivas, Néstor en funciones estratégicas y Menelao en liderazgo. En *Eneida*, como ya hemos comentado, los equipos son más homogéneos y todos destacan en las virtudes o vicios. El complemento a los defectos de Eneas no viene tanto de su equipo como de los dioses que le han encargado la misión. En la actualidad, estos dioses serían como un consejo de accionistas o de expertos que asesoran y dirigen a Eneas como consejero delegado. Sea por la complementariedad del equipo o por la intervención de un tercero “experto”, esta forma de organización coincide con la práctica actual en la empresa.

El sistema de evaluación utilizado incluye, por último, la definición de los perfiles de liderazgo. Es en este aspecto en el que más han influido las culturas en las que se funda cada uno de los poemas. El individualismo griego, orientado a la gloria personal, justifica que la mayoría de sus jefes tengan un perfil de líder transformador, aquel que busca la excelencia en el trabajo para generar un grupo de seguidores que reconozca esta superioridad y la imite. El sentido de progreso en comunidad y de responsabilidad con las generaciones venideras de los romanos, condiciona un perfil trascendente en sus líderes, especialmente en Eneas. El perfil de líder transaccional, que se apoya en premios o castigos, está presente en ambas culturas y aparece por tanto en personajes de ambos poemas. No se reconoce en ningún héroe de forma dominante, pero sí de forma circunstancial, como medio para alcanzar los fines de los otros dos tipos de liderazgo. En todo caso, aunque condicionados por la cultura de cada poema, los ejemplos que aparecen en los dos poemas son abundantes y variados y sirven como modelo para orientar situaciones empresariales actuales.

## 2. Vigencia de los modelos de liderazgo del héroe

La mayoría de las acciones analizadas son trasladables al entorno empresarial. Los numerosos extractos de ambas obras ilustran suficientemente el nivel de adecuación de cada uno de los héroes y heroínas a las competencias requeridas en la actualidad para puestos directivos. Las situaciones son también comparables a las que podemos encontrar en las empresas. Escenas de *Ilíada* como el consejo de los reyes griegos puede considerarse, sin demasiadas alteraciones, como un ejemplo de gestión de reuniones directivas. La embajada de líderes griegos, para convencer a Aquiles de que regrese al combate, sirve para ilustrar estrategias de negociación con los socios de un proyecto empresarial. La claridad de la misión de Eneas, el empeño en cumplirla y los valores que define el poema como imprescindibles, sirven de modelo para la definición de la misión, la visión y los valores de una empresa tanto en fase de creación como de reorganización.

Se ha mostrado también, en varias ocasiones, la equivalencia entre el puesto que desempeña el héroe en el poema y los que podría desempeñar en la empresa actual. Esto permite elegir determinados héroes en función del puesto directivo para el que se quiera formar. Ulises, por ejemplo, es adecuado para un curso de Dirección Comercial, Néstor para uno de Dirección de Recursos Humanos y Eneas para uno de Dirección General, en el que el carisma no sea condición imprescindible.

También hemos encontrado buenos ejemplos de la dependencia entre puestos y de la importancia de mantener una estructura organizativa bien definida. Se han comentado, por ejemplo, situaciones de crisis como las se pueden dar en una empresa familiar al analizar la relación entre Turno y Latino. También tenemos símiles de la difícil gestión de una *joint venture*, una unión temporal de empresas multinacionales, en los conflictos surgidos en la alianza griega.

La distancia histórica y cultural solo ha complicado la aplicabilidad modélica de algunos comportamientos del mundo clásico a la actualidad. Por ejemplo, el concepto de integridad no es equiparable en ambas épocas, ya que la crueldad de algunas acciones de guerra era considerada entonces como un signo de excelencia profesional en el campo de batalla. Según esto, algunos héroes se pueden considerar dotados de un alto nivel de integridad según los criterios de la época, mientras que con los actuales serían gobernantes corruptos o criminales de guerra. Otra competencia, en la que es difícil verificar la vigencia de los comportamientos asociados, es la de proactividad. Considerando la constante intervención directa de los dioses, es normal que algunos héroes, marcados por un profundo determinismo, carezcan de iniciativa. Según los criterios actuales, serían considerados como pasivos e incapaces de tomar decisiones de forma autónoma. Entonces se les consideraba virtuosos por su piedad, al aceptar la decisión de los dioses.

Merece un comentario especial el papel de la mujer en el desempeño de las funciones guerreras o de gobierno que encontramos en ambos poemas. La vigencia de los planteamientos de ambos autores es también relevante, tenemos tanto esposas como líderes, amas de casa y directivas. En Homero aparecen heroínas como Andrómaca, que no ejercen un poder directo, sino que actúan como una suerte de complemento necesario de su marido. Aunque trata de aconsejar a su marido Héctor sobre la forma de gestionar la batalla, es relegada por él a sus funciones de madre y encargada de la casa. Tampoco Helena tiene una contribución directa en el gobierno del que participa Paris, sino que se limita a lamentar su culpabilidad y a destacar las virtudes de Héctor frente a los defectos de Paris. Esta influencia indirecta en la gestión es comparable al que se puede producir en la actualidad en la gestión de empresas familiares. Las madres o esposas no tienen un cargo formal dentro de la empresa, pero sí que influyen en las decisiones, como “gestoras” de la familia desde dentro.

Como afirman Lopez Gregoris y Unceta (2011, pp. 15-16) la cultura romana, frente a la griega, destaca las figuras femeninas que desempeñan el poder con un nombre, estatus y biografía completas. Así, en *Eneida* tenemos como protagonistas a mujeres que ejercen un liderazgo formal, como Dido y, en menor medida, Camila. Ambas jefas de su pueblo. Amata, aunque su puesto sea el de esposa, también ejerce, en cierto modo, un poder formal. Reemplaza en el cargo a su marido, el rey Latino, que ha renunciado a ejercer su puesto. Tanto Dido como Amata buscan un matrimonio que refuerce su reino. Busca Dido el suyo con Eneas y Amata el de su hija con Turno.

Como hemos analizado en el caso de Dido, su calidad directiva supera a la del propio Eneas, ya que ha cumplido su misión de fundar un nuevo reino sin necesidad de guerras y con el

reconocimiento de todos sus ciudadanos. No muestra, en el ejercicio de estas funciones, las debilidades de Eneas en competencias de gestión personal. Todas sus fortalezas quedan, sin embargo, anuladas por su relación amorosa con Eneas. Usando terminología actual, podríamos decir que entre su vida personal o sentimental y su vida profesional opta por la primera con la intención de crear una familia con Eneas y compartir el poder. Podría ser un primer caso de mujer directiva que debe renunciar a su carrera por su familia. Aunque en este caso, como en una empresa familiar, ambos caminos pueden ir unidos.

A la vista de estas conclusiones, consideramos probada la vigencia de los modelos de liderazgo del héroe y heroína clásico. Los autores clásicos y sus principales obras, no solo contribuyen a desarrollar el nivel cultural de los directivos, sino que pueden servir también de guía en el aprendizaje práctico de las principales competencias relacionadas con la gestión de empresas. La universalidad de sus personajes y situaciones, así como la intensidad de las relaciones humanas expuestas, permiten aplicar los textos clásicos analizados a la ilustración de de las situaciones que tanto los directivos como las directivas pueden vivir en el ámbito empresarial.

Probada esta vigencia consideramos que una necesaria continuación de esta línea de investigación sería la elaboración de casos prácticos de *management* que utilicen escenas extraídas de obras clásicas. Los llamados “casos” son un valioso soporte didáctico para ejemplificar los comportamientos y las decisiones esperadas en gestores de empresa. Como ya explicamos en la introducción, se utilizan en las Escuelas de Negocios como base de trabajos individuales y guía de discusión en el aula. Gracias a ellos, el alumnado aprende a tomar decisiones estratégicas y entiende la importancia y aplicación de las competencias directivas.



## Bibliografía

### I. Fuentes directas

Homero. (2014). *Ilíada*. (J. García Blanco y L. Macía Aparicio, trad.). Madrid: CSIC, Colección Alma Mater.

Homero. (2016). *Ilíada*. (O. García, trad.). Madrid: Alianza Editorial.

Virgilio. (2011). *Eneida*. (L. Rivero García et al., trad.). Madrid: CSIC, Colección Alma Mater.

Virgilio. (2010). *Eneida*. (J. de Echave Susaeta, trad.). Madrid: Gredos.

Virgilio. (1986). *Eneida*. (R. Fontán Barreiro, trad.). Madrid: Alianza Editorial.

### II. Obras sobre el mundo grecorromano

Ahn, M. J. & Ettner, L. W. (2014). "Are leadership values different across generations?", *The Journal of Management Development*, 33(10), 977-990.

Ahn, M. J., Ettner, L. W., Loupin, A. (2012) "Values v. traits-based approaches to leadership: insights from an analysis of the Aeneid", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Issue: 2, pp.112-130, <https://doi.org/10.1108/01437731211203447>

Albrecht, M. (1997). *Historia de la literatura romana*. Barcelona: Herder.

Alexander, C. (2015). *La guerra que mató a Aquiles. La verdadera historia de la "Ilíada"*. Barcelona: Acantilado.

Argullol, R. (2008). *El héroe y el único*. Barcelona: Acantilado.

Barceló, P. (2001). *Breve historia de Grecia y Roma*. Madrid: Alianza Editorial.

Barceló, P. y Hernández de la Fuente, D. (2014). *Historia del pensamiento político griego*. Madrid: Trotta.

Bartolomé Gómez, J. (2015). "Una aproximación al estudio de las arengas fallidas: Livio, Lucano y Silio Itálico", *Talia Dixit*, 10, 1-27.

Bauzá, H. F. (2008). *Virgilio y su tiempo*. Madrid: Akal.

Bieler, L. (1971). *Historia de la literatura romana*. Madrid: Gredos.

Blanchard, K. (2012). "To a better understanding: The Leadership Odyssey explored", *Ivey Business Journal* (<https://iveybusinessjournal.com/publication/to-a-better-understanding-the-leadership-odyssey-explored>), .

Bouvier, D. (2002). *Le sceptre et la Lyre. L'Illiade ou les héros de la mémoire*. Grenoble: Editions Jérôme Millon.

Bowra, C.M. (1983). *Historia de la literatura griega*. México: Fondo de cultura económica.

Braund, S. M. (1997). *Virgil and the cosmos: religious and philosophical ideas*. En C. Martindale (Ed.), *The Cambridge Companion to Virgil* (pp. 204-221). Cambridge: Cambridge University Press.

- Brunet P. (1998). "Gigante (Giuseppe, Esposito Vulgo), Vite di Omero", *Revue des Études Grecques*, 111, 778.
- Cairns, F. (1989). *Virgil's Augustan Epic*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carlier, P. (2005). *Homero*. Madrid: Akal.
- Conde, J. L. (2008). *La lengua del imperio. La retórica del imperialismo en Roma y la globalización*. Alcalá la Real: Alcalá grupo editorial.
- Consolino, F.E. (Ed.). (2000). *Letteratura e propaganda nell'occidente latino. Da Augusto ai regni romanobarbarici*. Roma: "L'Erma" di Bretschneider.
- Constantine, P., Hadas, R., Keeley, E. & Van Dyck, K. (Ed.). (2010). *The Greek poets*. New York: W.W. Norton & Company.
- Champagne, R. (2003). "The Force of Achilles in the Iliad", *Orbis Litterarum*, 58(1), 65-78.
- Delvigo, M.L. (2013). *Per transitum tangit historiam. Intersecting Developments of Roman Identity in Virgil*. En J. Farrel & D. P. Nelis. (Ed.), *Augustan Poetry and the Roman Republic* (pp. 19-39). Oxford: Oxford University Press.
- Dickinson, G. L. (1915). *The greek view of life*. Nueva York: Doubleday, Page & Co.
- Farrel, J. & Nelis, D. P. (Ed.). (2013). *Augustan Poetry and the Roman Republic*. Oxford: Oxford University Press.
- Fernandez Aguado, J. (2003). *Management: La enseñanza de los Clásicos*. Barcelona: Ariel. Barcelona.
- Finley, M.I. (1985). *Los griegos de la antigüedad*. Barcelona: Labor.
- Frazer, R. M. (1985). "The Crisis of Leadership among the Greeks and Poseidon's Intervention in Iliad 14", *Hermes*, vol. 113, no. 1, 1-9.
- Fuhrer, T. (1989). "Aeneas: A study in character development", *Greece & Rome*, Vol. 36 No. 1, pp. 63-72.
- González González, M. (2018). *Achilles*. Oxford: Routledge
- Gomá, J. (2014). *Aquiles en el gineceo*. Madrid: Taurus.
- Graves, R. (2015). *Dioses y héroes de la antigua Grecia*. Barcelona: Tusquets.
- Griffin, J. (1980). *Homer on life and death*. Oxford: Clarendon Press.
- Hahn, E.A. (1931), "Pietas versus violentia in the Aeneid", *The Classical Weekly*, Vol. 25 No. 2, 9-13.
- Hardie, P. (Ed.). (2009). *Paradox and the Marvellous in Augustean Literature and Culture*. Oxford: Oxford University Press.
- Horsfall, N. (Ed.). (2000). *A Companion to the study of Virgil*. Leiden: Brill.
- Humphrey, J. F. (2009). "Self-Interest and the Common Good in Book I of Homer's Iliad", *Nordicum-Mediterraneum*, 4(1), 56-64.

- Letto-Gillies, G. (1995). "Managerial lessons from the Iliad", *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2), 39-41.
- Jenkyns, R. (Ed.). (1995). *El legado de Roma. Una nueva valoración*. Barcelona: Crítica.
- Kaster, R.A. (2005). *Emotion, Restraint and Community in ancient Rome*. Oxford: Oxford University Press.
- Kerényi, K. (2009). *Los héroes griegos*. Gerona: Atalanta.
- Knudsen, R.A. (2014). *Homeric speech and the origins of rhetoric*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Kurke, L. (2004). *The wisdom of Alexander the Great*. New York: American Management Association.
- Kyriakou, P. (2017). "Able leaders and fallible men: Success and excess in Iliadic battle exhortations", *Trends in Classics*, 9(1), 22-70.
- Labate, M. (2000). *Poesia per i grandi, poesia per la comunità: Il compromesso augusteo*. En F. E. Consolino (Ed.), *Letteratura e propaganda nell'occidente latino. Da Augusto ai regni romanobarbarici*. Roma: "L'Erma" di Bretschneider.
- Lacalle, M. (2014). *En busca de la unidad del saber. Una propuesta para renovar las disciplinas universitarias*. Madrid: Universidad Francisco de Vitoria.
- Latacz, J. (2003). *Troya y Homero. Hacia la resolución de un enigma*. Barcelona: Destino.
- Lesky, A. (1984). *Historia de la literatura griega*. Madrid: Gredos.
- Long, G. (1830). *Observations on the study of the latin and greek languages*. Londres: John Taylor.
- López Gregoris, R. y Unceta, L. (Ed.). (2011). *Ideas de mujer Facetas de lo femenino en la antigüedad*. Alicante: Publicaciones Universidad de Alicante.
- López Gregoris, R., & Unceta Gómez, L. (2013). "Dioses postmodernos y mitología tecnológica: Ilión y Olympo, de Dan Simmon", *Anabases*, 201-220. <https://doi.org/10.4000/ANABASES.4210>
- Lyne, R.O.A.M. (1987). *Further Voices in Vergil's Aeneid*, Oxford: Clarendon Press.
- Lyne, R.O.A.M. (2007). *Collected papers on latin poetry*. Oxford: Oxford University Press.
- Lloyds-Jones, H. (Ed.). (1974). *Los griegos*. Madrid: Gredos.
- Mahaffy, J.P. (1875). *Social life in Greece*. London: Mc Millan and Co.
- Martindale, C. (2005). *Latin Poetry and the Judgement of Taste*. Oxford: Oxford University Press.
- Martindale, C. (Ed.). (1997). *The Cambridge Companion to Virgil*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miller, F.J. (1928), "Vergil's motivation of the Aeneid", *The Classical Journal*, Vol. 24 No. 1, pp. 28-44.

- Moreu, C. (2005). *La guerra de Troya. Más allá de la leyenda*. Madrid: Oberon.
- Morris, I. & Powell, B. (Ed.). (1997). *A new companion to Homer*. Leiden: Brill.
- Nagy, G. (2009). *Homer the Classic*. Washington, D.C.: Center for Hellenic Studies.
- Nagy, G. (2013). *The Ancient Greek Hero in 24 hours*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.
- Nicolson, A. (2016). *El eterno viaje. Cómo vivir con Homero*. Barcelona: Ariel.
- Nelson, M. (1996). "Kennedy and Achilles: A Classical Approach on Political Science", *PS: Political Science and Politics*, 29(3), 505-510.
- Ordine, N. (2013). *La utilidad de lo inútil. Manifiesto*. Barcelona: Acantilado
- Ortega, A. (2005). *Alejandro Magno y la gestión de empresas*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Ortega, A. (2006). *La antigua Roma. Valores para el éxito empresarial*. Madrid: Prentice Hall.
- Ortiz, J.M. (2007). *Las estrategias empresariales de Ulises. Cómo hacer que las cosas ocurran*. Madrid: Pearson Educación.
- Paduano, G. (2010). *La nascita dell'eroe*. Milano: BUR Saggi.
- Parry, A. (1963). "The Two Voices of Virgil's Aeneid", *Arion: A Journal of Humanities and the Classics*, 2(4), 66-80.
- Parry, A. (Ed.). (1971). *The Making of Homeric Verse. The Collected Papers of Milman Parry*. Oxford: Oxford Clarendon Press.
- Perpinya, N. (2008). *Las criptas de la crítica. Veinte interpretaciones de la Odisea*. Madrid: Gredos.
- Roberts, J. (Ed.). (2005). *The Oxford dictionary of the classical world*. Oxford: Oxford University Press.
- Roisman, H. (2005). "Nestor the Good Counsellor", *The Classical Quarterly*, 55(1), 17-38.
- Sarachek, B. (1968). "Greek Concepts Of Leadership", *Academy of Management Journal*, 11(1), 39-49.
- Segura, C. (Ed.). (2017). *El método socrático hoy. Para una enseñanza y práctica dialógica de la filosofía*. Madrid: Escolar y Mayo.
- Settis, S. (2004). *Futuro del "classico"*. Torino: Einaudi.
- Van Wees, H. (1986). "Leaders of Men? Military Organisation in the Iliad", *The Classical Quarterly*, 36(2), 285-303.
- Villaro, B. O. (2016). "Homero revisitado: Alessandro Baricco y sus héroes desamparados", *Anuario De Estudios Filologicos*, 39, 197-213.
- Vives, J.L. (1995) *Diálogos sobre la educación*. Barcelona: Altaya.

Wallwitz, G. v. (2013). *Ulises y la comadreja. Una simpática introducción a los mercados financieros*. Barcelona: Acantilado.

Weil, S. (1999). *Ne recommençons pas la guerre de Troie*. Paris: Gallimard.

Weil, S. (1953). *La source grecque. L'Illiade ou le poème de la forcé*. Paris: Gallimard.

West, M.L. (2011). *The making of the Iliad*. Oxford: Oxford University Press.

## II. Obras sobre liderazgo y gestión de empresas

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Blanchard, K. (1986). *Leadership and the One-Minute Manager*. Glasgow: Collins.

Buckingham, M. & Clifton, Donald. (2001). *Now discover your strengths*. New York: Gallup Press.

Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules. What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Cardona, P. et al. (2001). *Paradigmas de liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Madrid: Mc Graw Hill.

Collins, J. (2001). *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. New York: Harper Collins Publishers.

Drucker, P. (2003). *On the Profession of Management*. Boston: Harvard Business Review

George, C.S. (1968). *The History of Management Thought*. London: Prentice Hall.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones B.

Gómez-Llera, G. y Pin, J. R. (1993). *Dirigir es educar*. Madrid: Mc Graw Hill.

Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press International.

Guillén, M. Ferrero, I. y Hoffman W.M. (2005). "The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace", *Journal of Business Ethics*, June, pp. 803-816.

Hersey, P., Blanchard, K., Dewey, E.J. (1989). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Kets de Vries, M. (2009). *Reflections on Character and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass imprint.

- Kets de Vries, M. (2009). *Leadership and Career Development*. San Francisco: Jossey-Bass imprint.
- Kotter, J. (2001). "What leaders really do", *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Munroe, M. (2008). *The Spirit of Leadership*. New Kensington: Whitaker House.
- Northhouse, P.G. (2013). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Pérez López, J. A. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp.
- Powell, J. (2010). *The new Machiavelli. How to wield power in the modern world*. London: The Bodley Head.
- Rath, T. & Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership*. New York: Gallup Press.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty first century*. New York: Praeger.
- Sonnenfeld, A. (2010). *Liderazgo ético*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Wooldridge, A. (2011). *Masters of Management. How the Business Gurus and their ideas have changed the world for better and for worse*. New York: Harper Collins Publishers.

**Índice de nombres de personajes de *Iliada* y *Eneida*.**

Agamenón: 17, 24, 44, 45, 59, 90-117, 119, 121-126, 128, 130, 135-138, 141, 142, 145, 146, 148-164, 167-174, 176, 177, 180, 237-240, 264

Amata: 188, 220-223, 225, 231, 232, 265

Andrómaca: 45, 46, 73, 74, 265

Aquiles: 15-21, 44, 45, 47, 48, 50, 51, 57, 59, 62, 68, 70-72, 79, 82-87, 89, 91-93, 95-97, 99, 100, 102-127, 129, 130, 133, 134, 136, 137, 149-151, 153-155, 157, 160-166, 171-175, 179, 180, 182, 231, 237, 238, 241, 264

Áyax: 18, 19, 59-62, 69, 97, 103, 106, 111, 112, 116, 123, 126-134, 144, 147, 154, 165, 172, 173, 178, 237, 238, 242

Camila: 216-218, 253-255, 265

Dido: 183-196, 199, 201, 205, 207, 212, 213, 216, 222, 223, 226, 227, 253, 254, 256, 265

Eneas: 9, 19, 46-51, 68, 85, 135, 139, 142, 165, 181-207, 216, 219, 220-226, 228-230, 232-235, 238, 239, 244, 253, 254, 256-258, 264, 266

Evandro: 199, 204, 206, 234

Glauco: 51-54, 60, 69, 88, 89, 139, 238, 239, 245

Héctor: 17, 19, 44-47, 49, 50, 53-88, 89, 94, 105, 111-123, 125, 128, 129, 132, 133, 134, 136, 138, 139, 141, 146, 148, 149, 152, 157, 159, 164, 166, 173, 177, 182, 238, 239, 246, 264, 265

Helena: 18, 19, 46, 65, 71, 74-82, 87, 91, 93, 96, 128, 141, 143, 150, 169, 221, 225, 265

Latino: 204, 219, 220, 221, 222, 225, 226, 227, 229, 232, 234, 235, 253, 254, 259, 265

Mecencio: 200, 223, 224, 253, 254, 260

Menelao: 19, 56, 61, 62, 76, 77, 79-82, 87, 91, 94, 96, 99, 134, 140-150, 167, 176-178, 237-239, 247, 264

Néstor: 18, 44, 85, 91-93, 95, 97, 101, 102, 109, 118, 122, 129, 137-139, 142, 146, 149-163, 171, 177, 237, 238, 248, 263-265

Paris: 18, 46, 56, 61, 69, 71, 75-82, 87, 96, 141, 144, 176, 221, 225, 238, 239, 249, 265

Patroclo: 17, 18, 44, 54, 67, 68, 72, 83, 84, 88, 89, 106-108, 110-117, 118, 122, 124-126, 133, 134, 143-145, 147, 149, 151, 152, 155, 157, 160-166, 172

Príamo: 17, 19, 44-48, 50, 55, 62, 65, 76, 80-87, 93, 114, 121, 123-126, 128, 219, 238, 239, 250

Sarpedón: 51-54, 68, 70, 88-90, 165, 179, 238, 239, 251

Turno: 182, 188, 199-206, 211, 212, 215-235, 253-255, 259-261, 265

Ulises: 16-21, 45, 62, 72, 91-93, 95, 98, 99, 101, 102, 106, 109, 111, 112, 116, 123, 124, 137,  
138, 147, 154, 166-180, 212, 237, 238, 252, 264, 265, 270, 274